# Mūsu aisbergs kūst

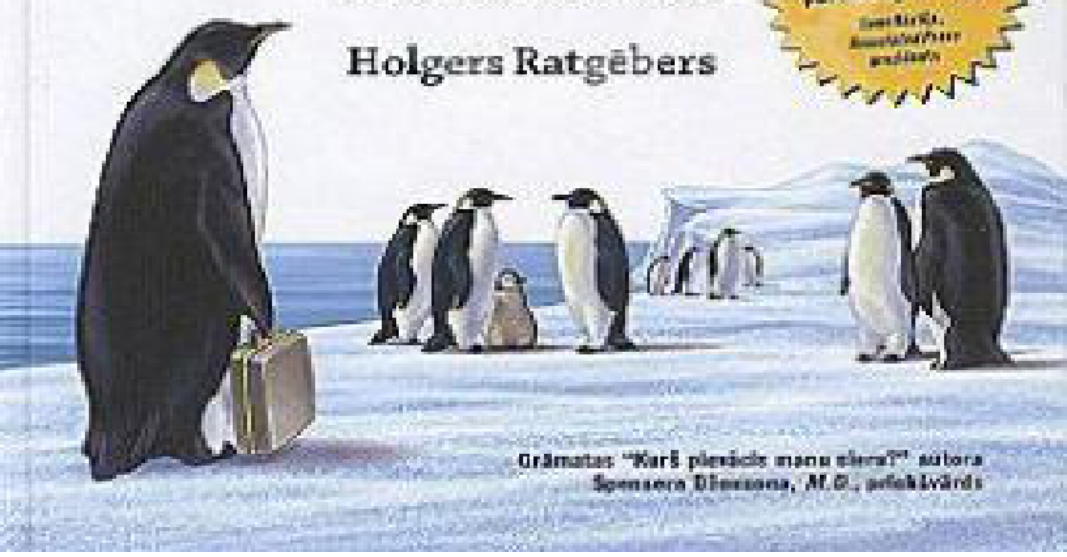
**Būt veiksmīgam un spēt mainīties krīzes apstākļos**


## Džons Koters

DAUDZU GODALGOTU GRĀMATU AUTORS, HĀRVARDA BIZNESA SKOLAS PROFESORS

Holgers Ratgēbers


"Grāmata, kas palīdz pārvarēt grūtības!"



Grāmatas "Kurš pārcēlis manu sieru?" autora Spensera Džonsona, M.D., priekšvārds

SHOUT
SHARE
IT

# Annotation

Džons Koters

Mūsu aisbergs kūst

Būt veiksmīgam un spēt mainīties krīzes apstākļos

daudzu godalgotu grāmatu autors, hārvarda biznesa skolas profesors Holgers Ratgēbers

Grāmatas "Kurš pievācis manu sieru?" autora Spensera Džonsona, M.D., priekšvārds

Šī mūsdienīgā fabula ir aizraujošs stāsts par pingvīnu cilti, kas kopš neatminamiem laikiem ir dzīvojusi uz kāda aisberga Antarktīdā. Tuvojoties ziemai, viens no pingvīniem atklāj, ka aisbergs ir sācis kust un, visticamāk, ziemas vētras neizturēs. Tas novestu pie lielas daļas vājāko pingvīnu bojāejas. Daži izvērtē faktus, daži ceļ paniku, vēl citi pabāž galvu zem spārna un baidās.

Līdzīgā situācijā ir nonākusi arī mūsdienu Latvija. Vētru jeb ekonomisko krīzi ministru prezidents Ivars Godmanis mudina pārciest tā, kā to darot pingvīni "saspiežoties ar mugurām kopā, vienā lielā aplī. Ja kāds noklīst, viņi to atgriež atpakaļ". Tomēr nez kāpēc neatstāj sajūta, ka pat bārdaini pingvīni īsti nezina, kā vajadzētu rīkoties.

Grāmatā aprakstītā pingvīnu cilts izvēlas nevis pasīvu nogaidīšanu ar kopā saspiestām mugurām, bet gan aktīvu kopīgu rīcību, lai izdzīvotu.

"Mūsu aisbergs kūst" vēsta par sekmīgu pārmaiņu vadību krīzes apstākļos, kad sabiedrībai jāizskaidro, kas īsti notiek, jāatrod vadītāji, kuriem cilvēki uzticas, un kopā jāstrādā, iesaistot visus labākos spēkus, neatkarīgi no tā, vai mēs runājam par valsti, pašvaldību, iestādi vai uzņēmumu.

Grāmata, kurai jābūt ikviena pingvīna bibliotēkā. Grāmata, kuru valdībai vajadzēja izlasīt jau PIRMS krīzes.

"Starptautiskā uzņēmumā, kurā strādāju, šī grāmata palīdzēja veikt nozīmīgas pārmaiņas ļoti grūtā brīdī. Kad visi uzņēmuma darbinieki to bija izlasījuši, panākumi ilgi nebija jāgaida." Žanete Jaunzeme-Grende, risku vadības un apdrošināšanas pakalpojumu kompānijas MARSH Latvia padomes priekšsēdētāja

Par autoriem

Džons Koters ir vadības un pārmaiņu eksperts Hārvarda Biznesa skolā, autors vienpadsmit grāmatām. Dažas no tām jau kļuvušas par pasaules mēroga bestselleriem, dažas saņēmušas prestižas balvas. Profesors Koters lasa lekcijas un vada seminārus Hārvarda Universitātē un visā pasaulē. Viņš dzīvo Masačūsetsā, Kembridžā, kopā ar sievu Nensiju Dīrmenu, meitu Kerolainu un dēlu Džonatanu.

Holgers Ratgēbers ir musdienu globālais menedžeris. Viņš strādā

Becton Dickinson

vienā no ietekmīgākajām kompānijām medicīnas tehnoloģiju jomā. Ratgēbers ir dzimis un audzis Vācijā, Frankfurtē, bet pirmos darba gadus aizvadījis Āzijas valstīs. Kopš 2004. gada viņš dzīvo Ņujorkā, Vaitpleinsā, kopā ar sievu Jutu un dēliem Daniēlu un Beniju.

Ko saka lasītaji

"Apbrīnojama ir autoru spēja sarežģītu menedžmenta ideju ietērpt vienkāršos vārdos, radot asprātīgu, saistošu fabulu."

Tamāra Liskka, grāmatas tulkotāja

"Lieliskā grāmata "Mūsu aisbergs kūst" satur augstvērtīgu informāciju, kas var palīdzēt ļoti plašam lasītāju lokam. Tajā raksturoti visi sekmīga pārmaiņu procesa posmi: problēmas definēšana, ietekmīga atbalstītāja sameklēšana, uzdevuma un mērķa noteikšana, izpratnes nodrošināšana, pretestības neitralizācija utt."

Kriss Hends,

A va va Corporation, Citigroup Global Account viceprezidents

"Nekad agrāk man nebija gadījies lasīt tik interesantu un viegli uztveramu biznesa mācību grāmatu-fabulu, kurā būtu aplūkota tik sarežģīta problēma kā pārmaiņu vadība. "Mūsu aisbergs kūst" ir patiesi lielisks turpinājums grāmatām Leading Change un Ihe Heart of Change. Obligāta lasāmviela ikvienam, kam jāsaskaras ar pārmaiņu vadības problēmām!"

Ričards Dž. Kosinskis, Yahoo, Inc. produktu sortimenta paplašināšanas menedžeris

"Grāmatu "Mūsu aisbergs kūst" es izlasīju maijā. Jūnijā pasūtīju vēl sešdesmit eksemplārus un izdalīju tos sava departamenta darbiniekiem. Novērtējusi grāmatas pozitīvo ietekmi, septembrī pasūtīju vēl piecsimt eksemplāru. Brīnumains atradums!"

Heidija Kinga,

Aizsardzības departamenta projektu menedžere

"Tā ir visvieglāk lasāmā un ar informāciju visbagātākā grāmata, kādu jebkad esmu turējis rokās. Ģeniāls paņēmiens — aplūkot vienu no grūtākajiem menedžmenta uzdevumiem ("Problēma? Kāda problēma?") kā kūstošu aisbergu, uz kura dzīvo un darbojas enerģiski pingvīni!"

Maikls Daimelovs, TTP CoMMun1ca tions direktors

"Jau gadiem ilgi es vēroju un apbrīnoju Kotera zinātnisko darbu un izmantoju viņa atziņas, sadarbojoties ar klientiem. Esmu pārliecinājies par šo atziņu iedarbību, tās patiesi palīdz indivīdiem un organizācijām gūt labākas sekmes. Kotera pēdējais darbs, mazā pingvīnfabula, manuprāt, ir labākā un derīgākā grāmata, ko viņš jebkad sarakstījis."

Alens Fromans, FrohmanAssociates prezidents

"Kad biju šo grāmatu izlasījis un iedevis to izlasīt arī vairākiem

saviem kolēģiem, mūsu kompānijā sākās straujš progress. Šķita, ka esam ieguvuši jaunu enerģiju. Mēs pārtraucām bezgalīgo problēmu teorētisku izpēti un beidzot aktīvi ķērāmies pie darba. Turklāt mēs rīkojāmies daudz organizētāk nekā jebkad agrāk. "Mūsu aisbergs kūst" ierosināja lielas pārmaiņas mūsu kompānijā."

Toms Kērlijs, Associated Press prezidents

"Varena grāmata! Vienkārši un asprātīgi tajā izklāstītas galvenās problēmas, ar kurām sastopas pārmaiņu vadītāji. Lasītājam tiek dota iespēja identificēties ar kādu no jautrās fabulas varoņiem, bet "pingvīnu terminoloģija" atvieglo sarežģītu jautājumu risināšanu darba kolektīva apspriedēs."

Deba Kārstetera, ABI) Insurance & Financial Services viceprezidente

"Bērnībā, kad dzīvoju Francijā, mamma bieži vien man lasīja franču literatūras klasisko sacerējumu "Mazais princis". Mācīdamies augstskolā un arī vēlāk, pieauguša cilvēka dzīvē, es šo burvīgo grāmatiņu pārlasīju atkal un atkal. Manuprāt, Kotera pamācošā fabula "Mūsu aisbergs kūst" varētu kļūt par 21. gadsimta "Mazo princi"."

StIvens Bangels, Eli Lilly (Beļģija) ģenerāldirektors

""Mūsu aisbergs kūst" ir fantastisks izdevums — oriģināls un trāpīgs! Vajadzētu panākt, lai to izlasa ikviens Vašingtonā strādājošais."

Džons Batens, Twin Disc, Inc. viceprezidents

"Kad mana piecpadsmit gadus vecā meita ieraudzīja, ka es aizrautīgi lasu "Mūsu aisbergs kūst", viņa ieinteresējās par šo grāmatu un, cik man zināms, izlasīja to vienā mirklī. Pēc tam to pašu izdarīja arī mana sieva. Vēlāk, pie vakariņu galda, mēs visi pārrunājām pingvīnu dzīves notikumus un bijām vienisprātis, ka Kotera fabula sniedz ārkārtīgi vērtīgas pamācības. Grāmatiņas saturs viegli iegulst atmiņā, turklāt tā ir arī vizuāli baudāma."

PiTERS Z. Ortons, Ph. D., IBM On Demand Learninc, speciālo projektu programmu direktors

"Mūsdienu strauji mainīgajā pasaulē un informācijas pārbagātībā Kotera grāmata ir kā malks svaiga gaisa. Tā ir viegli lasāma, skaidra un mērķtiecīga, pilna ikvienam noderīgu atziņu. Es pieķēru sevi, ka, lasīdams vienu lappusi, kavējos atmiņās par pagātni, bet, lasīdams citu, jau domāju par nākotni."

Edvards Dejs,

Southern Companv Genera tion viceprezidents

Mūsu aisbergs kūst

Iliīt veiksmīgam mii spēt mainīties krīzes apstākļos

Džons Koters

un Holgers Ratgēbers Mākslinieks Pīters Millers

658.3 (035) Ko 894

John Kotter and 1 lolger Rathgeber OUR ICEBERG IS MELTING

Changingand Succeeding Under Any Conditions

Copyright © 2005 by John Koccer and Holger Rathgeber Forevvord copyright © by Spencer Johnson, MD. All rights reserved.

ISBN-13: 978-0-312-36198-3 ISBN-10: 0-312-36198-X

Translation copyright © 2009

No angļu valodas tulkojusi Tamāra Liseka

© Tulkojums latviešu valodā, Tamāra Liseka © Tulkojums latviešu valodā, Apgāds Zvaigzne ABC ISBN 978-9934-0-0518-3

Priekšvārds

Spensers Džonsons, M.D.,

Who Moved My Cheese?"

("Kurš pievācis manu sieru?") autors,

The One Minūte Manager' ("Efektīvas vadības noslēpumi") līdzautors

Ja vērtējam vienkāršoti, šis brīnišķīgais sacerējums ir tikai viegli lasāma un viegli saprotama fabula. Tomēr, kā mēdz sacīt, tā ir tikai aisberga redzamā daļa.

Strādājot Hārvarda Biznesa skolā kopā ar Džonu Koteru, es pārliecinājos, ka par organizācijas sistēmu maiņu viņš zina vairāk nekā jebkurš cits. Visā pasaulē organizāciju vadītāji ir lasījuši viņa grāmatu Leading Change ("Pārmaiņu vadība") un atklājuši, ka Astoņu soļu metode ir labākais veids, kā sekmīgi realizēt pārmaiņu procesu.

Kāds tam sakars ar sabiedrības lielāko dalu?

Lasot Kotera grāmatu, jebkurš cilvēks, kas darbojas jebkādā organizācijā — un tādu ir vairākums —, var uzzināt, kā veikt minētos Astoņus soļus, lai tagadējos lielo pārmaiņu laikos gūtu pēc iespējas labākus panākumus.

Profesors Koters un viņa grāmatas vienlīdz talantīgais līdzautors Holgers Ratgēbers savā jaukajā fabulā parāda, kā grupa pingvīnu, nokļuvuši nelabvēlīgos apstākļos, sekmīgi izmanto Astoņu soļu metodi. Turklāt viņi paši to nemaz neapzinās.

Šī fabula sniegs vērtīgu mācību ikvienam — gan lielu kompāniju vadītājiem, gan vidusskolēniem, gan tiem, kas aktīvi strādā biznesā, gan tiem, kas nodarbojas ar savas dzīves organizēšanu.

Lasīdami par pingvīnu dzīves notikumiem, jūs, ļoti iespējams, sev jautāsiet: "Kāds ir mans aisbergs, un kā es varu izmantot gūtās atziņas?"

Kad būsiet atbildējuši uz šo jautājumu, nekavējieties dalīties savā atklājumā ar kolēģiem. Galu galā pārmaiņu process risinās raitāk, ja visi pingvīni darbojas vienoti, plecu pie pleca.

Mūsu aisbergs kūst

Sveicam lasitaju lokā!

Efektīvi realizējiet pārmaiņu procesu un jūs gaida uzplaukums!

Veiciet to neveikli un neefektīvi — un jūs apdraudēsiet gan sevi, gan citus.

Daudzi indivīdi un organizācijas nespēj saskatīt pārmaiņu nepieciešamību. Viņi neprot pareizi formulēt veicamo uzdevumu un neprot sekmīgi realizēt savu ieceri, vai arī viņiem neizdodas nostiprināt sasniegtos rezultātus. To neprot uzņēmumi. To neprot mācību iestādes. To neprot pat valstis.

Gadiem ilgi mēs esam studējuši pārmaiņu procesa norisi. Mēs zinām, kādos slazdos mēdz iekrist pat visgudrākie vadītāji. Mēs zinām, kas jādara kolektīvam, lai tas gūtu panākumus. Šajā grāmatā jūs varat izlasīt mūsu atziņas.

Mūsu izvēlētā mācību metode ir gadsimtiem sena, proti, mēs vairāk rādīsim, nevis stāstīsim. Lasiet fabulu, aplūkojiet ilustrācijas un domājiet, domājiet, domājiet.

Fabulas ir tik iedarbīgas tāpēc, ka tās aplūko nopietnus, mulsinošus un reizēm pat biedējošus tematus, padarot tos skaidrus un saprotamus. Fabulas iegulst atmiņā — pretēji informācijas plūdiem, kas mūsdienās, šķiet, kļuvuši nekontrolējami. Fabulas veicina domāšanu, sniedz derīgas pamācības un aicina tās izmantot dzīvē. Mūsdienu augsto tehnoloģiju pasaulē fabulas ir nepelnīti aizmirsts, taču lielisks un efektīvs mācību līdzeklis.

Fabulas "Mūsu aisbergs kūst" pamatā ir Džona Kotera veiktie pētījumi par pārmaiņu procesa sekmīgu realizāciju. Visticamāk, ikviens no mums ir saskāries ar šajā grāmatā attēlotajām grūtībām, bet tikai daži ir atklājuši efektīvus paņēmienus, kā tās pārvarēt.

Ja labi pārzināt fonu, uz kura risinās stāsta notikumi, proti, Antarktīdu, tad konstatēsiet, ka fabulā attēloto pingvīnu ikdiena krietni atšķiras no tās, par kuru jūs varētu lasīt, piemēram, žurnālā National Geographic. Bet fabulas taču tādas ir, vai ne! Tomēr, ja domājat, ka mūsu tabula ir tikai jautrs, ilustrēts, maziem bērniem domāts pastāstiņš, jūs kļūdāties. Tajā aplūkotas un analizētas īstas pieaugušo dzīves problēmas, kas sagādā galvassāpes daud7.11 organizāciju darbiniekiem.

Ja vēlaties izzināt šī darba tapšanas vēsturi, iepazīties ar Astoņu soļu metodi vai arī noskaidrot, kā īsti šī fabula varētu jums noderēt pārmaiņu apstākļos, izpētiet materiālu, kas publicēts šīs grāmatas beigās. Ja pagaidām tas jums vēl nešķiet svarīgi, ērti apsēdieties krēslā un pāršķiriet lappusi!


- 
- Musu aisbergs nekad nekusīs
- Aisbergs kust, drīz tas var sašķelties!
- Problēma? Kāda problēma?
- Kaija

- Apziņošana
- Labais un sliktais
- Izlūki
- Visnozīmīgākā parmaiņa
- Pārmaiņas un panākumi
- Astoņu soļu programma sekmīgai pārmaiņu ieviešanai
- Domāšanas veida un attieksmes nozīme
- Papildavoti gramatas
- Gramatas tapšanas vēsture

Džons Koters
Mūsu aisbergs kūst

>

.

# Musu aisbergs nekad nekusīs

Reiz saltajā Antarktīdā uz kāda aisberga netālu no vietas, ko mūsdienās dēvējam par Vašingtona zemesragu, dzīvoja pingvīnu bars.

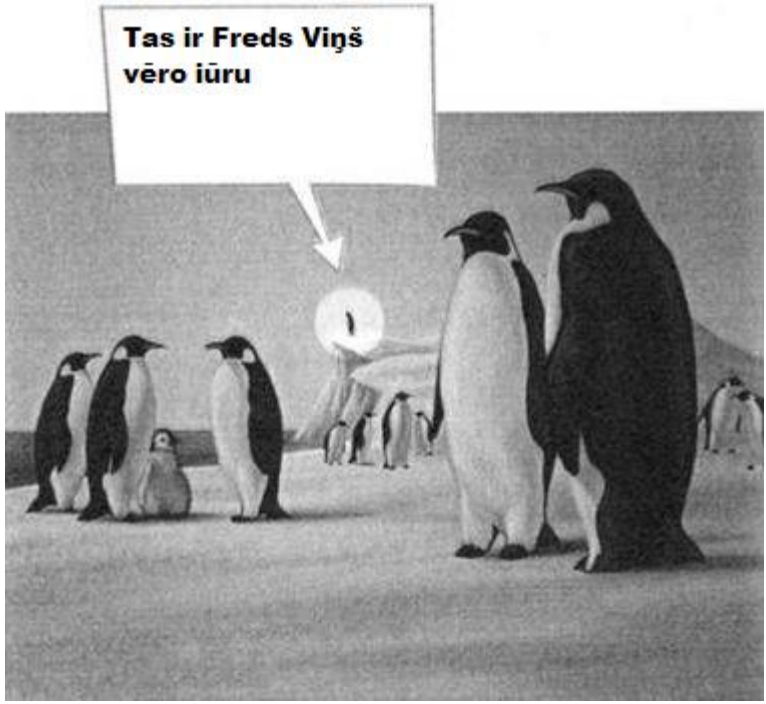
Aisbergs tur bija stāvējis jau kopš senseniem laikiem. Visapkārt aisbergam skalojās jūra, un tajā pingvīni varēja atrast bagātīgus barības krājumus. Milzīgie sniega vaļņi, kas pacēlās uz aisberga, neizkusa pat vasarā, bet ziemā tie droši sargāja putnus no briesmīgajām sniega vētrām.

Cik vien pingvīni spēja sevi atcerēties, viņi vienmēr bija dzīvojuši uz aisberga. "Te ir mūsu mājas," pingvīni jums teiktu, ja šajā mūžīgā sniega un ledus valstībā jums gadītos viņus uziet. Un raugoties no sava skatpunkta — gluži loģiski piebilstu: "Te vienmēr būs mūsu mājas."

Tā kā Antarktīdas apstākļos lieks enerģijas patēriņš nozīmē bojāeju, visi bara pingvīni zināja *ka naktī* viņiem jāsaspiežas cieši kopā, lai nenosaltu Pingvini zināja, ka ir atkarīgi cits no cita Bieži vien viņi izturējās kā viena liela ģimene, kaut arī dzīvei gimenē protams, ir gan savi plusi, *gan* mīnusi

Tie bija imperatorpingvīni, *patiesi* skaisti putni Salīdzinājumā ar pārējām septiņp*ad*s*mit*

pingvīnu sugām viņi bija augumā lielākie *Un* izskatījās kā ietērpti frakās. Šajā imperatorpingvīnu barā bija divsimt sešdesmit astoņi putni. Vienu no tiem sauca Freds.




Gan izskata, gan uzvedības ziņā Freds ne ar ko īpaši neatšķīrās no citiem pingvīniem. Viņu pavērojuši, jūs ja vien nepiederat pie tiem cilvēkiem, kam dzīvnieku pasaule nepatīk, droši vien sacītu, ka tas ir jauks cienīga izskata putns, kā jau visi pingvīni. Tomēr Fredam piemita kāda ļoti nozīmīga īpatnība.

Freds bija neparasti zinātkārs un vērīgs.

Citi pingvīni augām dienām plunčājās jūrā, medīdami zivis un visādas sīkas jūras radībiņas vienīgo pārtiku, kas Antarktīdā dabūjama. Turpretī Freds pārtikas sagādei veltīja maz laika, viņš vairāk pētīja aisbergu un jūru.

Citi pingvīni daudz laika aizvadīja kopā ar radiem un draugiem. Freds bija labs vīrs un ģimenes tēvs, tomēr ne tik sabiedrisks kā citi pingvīni. Viņš bieži mēdza doties vientulīgās pastaigās, lai apdomātu savus novērojumus.

Tagad jūs varbūt nospriedīsiet, ka Freds bija dīvainis, tāds pingvīns, ar kuru citi negribēja draudzēties. Nē, nepavisam! Freds vienkārši dzīvoja tā, kā uzskatīja par pareizu. Diemžēl pastāvīgie apkārtnes vērojumi viņu darīja arvien bažīgāku.

Fredam bija portfelis pilns ar piezīmēm, novērojumiem un secinājumiem. (Jā, jā, portfelis! Atcerieties, ka lasāt fabulu!) Viņa savāktā informācija bija pagalam satraucoša. Nudien, tā brēktin brēca:

# Aisbergs kust, drīz tas var sašķelties!

Ja aisbergs sāktu plaisāt un šķelties, pingvīniem tā būtu liela traģēdija, it īpaši, ja tas notiktu ziemas vētru laikā. Daudzi vecākie putni un mazuļi aizietu bojā. Kas zina, ko tas baram nozīmētu! Tā būtu prātam neaptverama katastrofa, jo nekāda glābšanās plāna šādam gadījumam pingvīniem nebija.

Freds nebija no tiem, kuri tūliņ krīt panikā. Tomēr, jo vairāk viņš vēroja apkārtni, jo nemierīgāks

kļuva.

Freds apzinājās, ka vajag kaut ko iesākt. Taču Freda stāvoklis barā nebija tāds, lai viņš varētu uzstāties ar paziņojumiem vai pamācīt citus. Freds nebija viens no bara vadoņiem. Viņš pat nebija vadoņa tēvs, dēls vai brālis. Un līdz šim viņš nebija pazīstams arī kā izcils aisbergu stāvokļa prognozētājs.

Turklāt Freds lieliski atcerējās, kā bija klājies kādam citam pingvīnam, vārdā Harolds, kad tas bija ieminējies, ka ledus kļūst trauslāks. Neviens Haraldam neticēja, tāpēc viņš sāka vākt pierādījumus. Taču, lai kā Harolds pūlējās, viņš izpelnījās tikai nicinošas piezīmes.

"Tu pārāk daudz raizējies, Harold! Uzkod kalmāru un nomierinies!"

"Ledus? Trauslāks? Palēkā taču, Harold! Skat, mēs visi piecdesmit reizē palēkāsim augšā, lejā, augšā, lejā! Nu, vai kaut kas notika? Nu?"

"Tevis novērotās parādības ir patiesi saistošas, Harold. Tomēr tās var izskaidrot vismaz četros dažādos veidos. Redzi, ja pieņemam, ka…"

Citi putni neteica neko, bet viņu attieksme pret Haroldu mainījās. Pārmaiņa bija tik tikko pamanāma, bet Freds to bija ievērojis. Tā nebija pārmaiņa uz labo pusi.

Freds apzinājās, ka atrodas izolācijā.

Ko nu lai dara?

Pingvīnu baram bija sava valde jeb Direktoru padome ar Virspingvīnu priekšgalā. Daži pingvīni valdi sauca arī par Gudro Desmitnieku. (Pusaudži to sauca vēl citādi, bet šo jautājumu mēs patlaban neaplūkosim.)

Viens no desmit direktorpingvīniem bija Alise jauna, bet stingra un apsviedīga pingvīnsieva. Par viņu mēdza teikt: "Ja Alise kam ķeras klāt, tad arī to izdara!" Alise uzturēja labas attiecības ar pārējiem bara pingvīniem, turpretī vairāki citi valdes locekļi turējās atstatu no saviem sugasbrāļiem. Īstenībā visi šīs pasugas pingvīni izskatās mazliet augstprātīgi, bet ne jau visi tā arī uzvedas.

Freds nolēma savu satraukumu par aisberga stāvokli uzticēt Alisei, tāpēc devās viņu apraudzīt. Fredam šķita, ka Alise viņu sapratīs labāk nekā gados vecākie pingvīni, turklāt pie Alises nevajadzēja pieteikties nedēļu iepriekš.

Freds izstāstīja Alisei visus savus novērojumus un apsvērumus. Alise uzklausīja viņu ļoti iejūtīgi, tiesa gan sevī domādama, ka Fredam varētu būt kādas personiska rakstura nepatikšanas, kas izpaužas pārliekā nervozitātē.

Tomēr Alise, kā jau tas bija viņai raksturīgi, Fredu nenoraidīja. Neizrādīdama savu skeptisko noskaņojumu, viņa sacīja: "Aizved mani uz to aisberga vietu, kur šī problēma, tavuprāt, ir visvairāk manāma!"

Taču "vieta" jau nebija kaut kur uz ledāja virsmas. Skatoties no augšas, kušana un tās izraisītās sekas nebija necik ievērojamas. Vaina bija aisberga iekšienē un apakšā, un to arī Freds pateica Alisei. Pacietība nebija Alises rakstura spēcīgākā īpašība, tāpēc viņa sparīgi sacīja: "Labi, labi, nu tad dodamies turp!"

Ielēcis ūdenī, pingvīns kļūst neaizsargāts. Ja neuzmanās, viņš var krist par upuri leopardronim vai zobenvalim. Neiedziļinoties visos asiņainajos sīkumos, sacīsim tikai to, ka neviens itin neviens un nekad nevēlētos nokļūt leopardroņa vai zobenvaļa zobos. Tāpēc, ielēkuši

ūdenī, Freds un Alise kļuva ļoti piesardzīgi.

Raudzīdamies uz aisbergu no apakšas, Freds norādīja Alisei uz plaisām un citām pazīmēm, kas nepārprotami apliecināja, ka aisbergs kūst. Alise jutās gluži satriekta, jo līdz šim viņa nebija neko tādu ievērojusi.

Sekodama Fredam, Alise pa lielu caurumu aisberga sānos iepeldēja pāris metru platā spraugā un, peldot uz priekšu, beidzot nokļuva pašā aisberga vidū lielā, ar ūdeni pieplūdušā alā.

Alise centās izturēties tā, it kā pilnībā saprastu ainu, kas pavērās viņas skatienam. Tomēr viņas stiprā puse bija vadība, nevis aisbergu tehniskās problēmas. Freds manīja Alises apjukumu, tāpēc, kad abi bija nokļuvuši ūdens virspusē, paskaidroja redzēto.

Tātad īsumā…

Aisbergi nelīdzinās mazajiem ledus gabaliņiem, kas peld dzērienu glāzēs. Aisbergu iekšienē ir tukšas spraugas, tā sauktie kanāli, kas ved uz lieliem gaisa burbuļiem alām. Ja ledus sāk kust, kanālos un alās

iekļūst ūdens.

>

Aukstā ziemā ūdens pilnie kanāli aizsalst, un ūdens no aisberga iekšienes vairs nevar izplūst ārā. Gaisa temperatūrai vēl vairāk pazeminoties, sasalst arī tas ūdens, kas palicis alās. Kad ūdens sasalst un pārvēršas ledū, tā tilpums strauji palielinās, tāpēc jaunais ledus var sašķelt aisbergu gabalos.

Drīz vien Alise saprata Freda uztraukuma cēloni. Vai tiešām tas nozīmē, ka…?

Tas nu patiešam nebija uz labu!

Alise bija satriekta, bet centās to neizrādīt. Viņa uzdeva Fredam jautājumu pēc jautājuma.

"Tevis stāstītais man jāpārdomā un tad labi drīz jāaprunājas ar dažiem citiem Direktoru padomes locekļiem," Alise sacīja. Viņas prāts drudžaini rosījās.

"Zini, man vajadzēs tavu palīdzību," Alise teica Fredam. "Esi gatavs izklāstīt šo problēmu arī citiem tā, lai viņi to saprot!" Un pēc klusuma mirkļa piebilda: "Esi gatavs arī tam, ka daži pingvīni tevis sacīto ignorēs. Viņi izliksies, ka viss ir kārtībā, ka nekādu problēmu nav…"

Tad Alise atvadījās un aizgāja. Freds jutās vienlaikus gan labāk, gan sliktāk.

Labāk tāpēc, ka viņš vairs nebija vienīgais pingvīns, kurš apzinās draudošās briesmas. Viņš vairs nebija vienīgais, kurš saprot, ka kaut kas steidzami jādara.

Sliktāk tāpēc, ka nekāds risinājums vēl nebija atrasts. Turklāt viņu biedēja Alises teiktais: "Esi gatavs…" un "… viņi izliksies, ka nekādu problēmu

»
nav… .
Tikai divi mēneši viņus šķīra no Antarktīdas bargās ziemas.

# Problēma? Kāda problēma?

Turpmāko dienu laikā Alise aprunājās ar visiem Direktoru padomes locekļiem, arī ar Virspingvīnu Lūisu. Viņa uzaicināja direktorpingvīnus doties aisberga iekšienē, lai pārliecinātos par draudošajām briesmām. Daudzi viņu uzklausīja, taču visi, pilnīgi visi bija skeptiski noskaņoti. Kas zina, varbūt Alisi kaut kas nomāc? Varbūt viņai ir sarežģījumi laulības dzīvē?

Neviens no Direktoru padomes locekļiem neizrādīja īpašu vēlēšanos peldēt iekšā lielajā, tumšajā alā. Daži direktori pat neatrada laiku, lai Alisi uz-, klausītu. Viņi aizbildinājās, ka esot aizņemti ar svarīgāku problēmu risināšanu. Esot jāizskata kāda visai kašķīgi noskaņota pingvīna sūdzība par to, ka kāds cits pingvīns regulāri aizskarot viņa godu un cieņu, aizmuguriski vaibstīdamies. (Tas gan šķita gaužām dīvains gadījums, jo šie putni vispār neprot vaibstīties.)

Bija jāapspriež arī jautājums par to, vai iknedēļas sapulcēm vajadzētu ilgt divas vai divarpus stundas. Te nu bija gaidāma pamatīga viedokļu sadursme, jo vienai daļai pingvīnu patīk gari runāt un pļāpāt, savukārt citiem ne.

Alise ierosināja, ka Virspingvīns Lūiss varētu uzaicināt Fredu uz nākamo Direktoru padomes sapulci, lai viņš pats izklāsta un aizstāv savus apsvērumus. "Pēc visa tā, ko tu par Fredu esi stāstījusi, man, protams, būs visai interesanti viņu uzklausīt," Virspingvīns Lūiss diplomātiski sacīja.

Tomēr dienas ritēja, bet Virspingvīns tā arī neatlicināja sapulces laiku Fredam, šim maz pazīstamajam putnam, kas vēl nekad nebija uzstājies auditorijas priekšā. Alise neatlaidās. Viņa atgādināja priekšniekam, ka reizēm ir nepieciešams būt drosmīgam un riskēt, "kā jūs to allaž esat darījis". Tā bija taisnība… vairāk vai mazāk. Lai gan Virspingvīns Lūiss labi saprata, kas apņēmīgajai pingvīnsievai padomā, viņš pakļāvās Alises glaimiem un uzaicināja Fredu uz sapulci.

Gatavodamies uzstāties pingvīnu bara vadoņu priekšā, Freds grasījās rakstīt detalizētu referātu, kurā būtu atklāti statistikas dati aisberga platības rādītāji un ar ūdeni pieplūdušo kanālu un alu skaits. Viņš vēlējās akcentēt faktu, ka straujais plaisu skaita pieaugums nepārprotami norāda uz aisberga kušanu. Taču, aprunājies ar dažiem vecajiem pingvīniem, viņš uzzināja, ka

- divi Direktoru padomes locekļi allaž apgalvojot, ka uz statistiku nevar paļauties. Šis temats esot viņu jājamzirdziņš, par to viņi varot runāt stundām ilgi. Tieši viņi esot tie, kuri uzskata, ka sapulcēm jākļūst garākām;
- klausīdamies ilgstošu statistikas datu izklāstu, viens no direktoriem allaž kļūstot gaužām miegains citiem vārdiem sakot, viņš

iesnaužoties. Viņa šņākuļošana ļoti traucējot sapulces darbu;

• kādam citam direktorpingvīnam lielas grūtības sagādājot skaitļi. Lai slēptu apjukumu, viņš mēdzot ik pa brīdim enerģiski māt ar galvu, bet nemitīgā galvas klanīšana pamatīgi kaitinot citus direktorus, un beigu beigās viņi visi sākot apmainīties ar apvainojumiem un knābieniem;

• vismaz divi citi valdes locekļi esot nepārprotami likuši manīt, ka nevēlas KLAUSĪTIES, kas viņiem būtu jādara. Viņi esot raduši, ka citi KLAUSA viņus.

>

Pēc ilgām pārdomām Freds nolēma uzstāties citādi.

Viņš izveidoja telpisku aisberga modeli. Četrreiz piecas pēdas, no īsta sniega un ledus! Fredam tas nenācās viegli, jo viņa spārniņiem taču nebija ne pirkstu, ne pretimstāvošu īkšķu.

Freds apzinājās, ka viņa radītais aisberga modelis ir tālu no pilnības. Taču Alise uzskatīja, ka Freda ideja ir lieliska telpiskais modelis noteikti palīdzēšot Direktoru padomes locekļiem izprast lietas būtību.

Iepriekšējās dienas vakarā Freds kopā ar dažiem draugiem pārvietoja modeli uz direktoru sapulces norises vietu. Protams, tā atradās aisberga visaugstākajā virsotnē. Jau pusceļā uz turieni draugi sāka kurnēt: "Atgādini mums, kāpēc mēs to darām!" Starp citu, tas bija vismaigākais dzēliens, ko Fredam nācās uzklausīt.

Ja pingvīni ir sākuši kurnēt un iebilst, gals tam nav paredzams.

Nākamajā rītā, kad Freds ieradās uz sapulci, direktori jau bija ielenkuši viņa veidoto modeli. Daži sparīgi diskutēja, citi tikai stāvēja un brīnījās, piešķiebuši galvu.

Alise iepazīstināja Direktoru padomes locekļus ar Fredu.

Kā allaž sapulci atklāja Virspingvīns Lūiss. "Mēs labprāt paklausītos, ko tu mums pastāstīsi par savu atklājumu, Fred!" viņš sacīja. Freds godbijīgi paklanījās. Viņš manīja, ka Lūiss un vēl daži citi direktori patiešām ir gatavi viņu uzklausīt. Citi izskatījās vienaldzīgi. Un vēl daži citi tik tikko slēpa nepatiku.

Freds saņēmās, sakopoja domas piedevām arī visu drosmi un klāja vaļā, kas bija zināms. Viņš izskaidroja paša izgudrotās metodes, ar kādām bija pētījis pingvīnu dzīvesvietas stāvokli. Attēloja, kā bija ievērojis stāvokļa pasliktināšanos, kā bija atklājis ar ūdeni pieplūdušos kanālus un konstatējis visus apstākļus, kas liecina par aisberga kušanu.

Runādams Freds pastāvīgi pievērsās aisberga modelim, lai klausītāji visu labāk iztēlotos un saprastu. Gandrīz visi Direktoru padomes pingvīni sapulcējās ap modeli; tikai viens turējās atstatu.

Kad beidzot Freds nonēma modeļa virsdalu, lai atsegtu lielo alu un izskaidrotu, kas notiek, ūdenim sasalstot, sapulces laukumiņā iestājās tāds klusums, ka varēja dzirdēt nokrītam sniegpārslu.

Kad Freds beidza uzstāšanos, visapkārt valdīja pilnīgs klusums.

Alise uzsāka diskusiju. "To visu es redzēju pati savām acīm," viņa teica. "Ala ir milzīga un viscaur pilna ar ūdeni. Tas bija baiss skats. Es redzēju arī citas mūsu aisberga kušanas pazīmes, kas liecina par

stāvokļa pasliktināšanos. Mēs nedrīkstam to igno-

i» ret!

Daži pingvīni pamāja ar galvu.

Direktoru padomes locekļu vidū bija kāds drukns vecāka gadagājuma pingvīns, vārdā TāNav. Viņa kompetencē bija gaidāmā laika prognozes. TāNav vārda izcelsmi skaidroja dažādi. Vieni apgalvoja, ka

viņš nodēvēts sava vecvectēva TāNav vārdā, citi stāstīja, ka šis pingvīns jau no bērna pleznas esot pret visu iebildis. Viņa pirmie vārdiņi esot bijuši nevis ma-ma un te-te , bet gan 1 a nav! .

TāNav jau sen bija pieradis, ka pārējie pingvīni viņu nemitīgi lamā par maldinošajām laika prognozēm, tomēr pašreizējās runas par aisberga kušanu viņš vairs nespēja izturēt. TāNav ierunājās, tik tikko valdīdams dusmas: "Es regulāri esmu iesniedzis Direktoru padomei atskaites par saviem klimata novērojumiem. Es zinu, kā klimata maiņa ietekmē mūsu aisberga stāvokli. Un, kā jau iepriekš esmu jums paskaidrojis, ledāju kušana siltās vasarās ir pavisam parasta parādība. Ziemā viss atkal atgriežas normas robežās. Tas, ko šis pingvīns saskatījis vai iedomājies saskatām, nav nekas jauns. Uztraukumam nav pamata. Mūsu aisbergs ir liels un stiprs. Tas izturēs visas svārstības un

pārmaiņas."

Katrs TāNav izrunātais teikums izskanēja skaļāk par iepriekšējo. Ja pingvīni spētu pietvīkt (viņi to nespēj), tad TāNav ģīmis būtu kļuvis gluži sarkans.

Ievērojis, ka dažu direktorpingvīnu viedoklis sāk nosliekties viņam par labu, TāNav, norādīdams uz Fredu, dramatiski iesaucās:

"Šis jaunais pingvīns apgalvo, ka, aisbergam kūstot, kanāls ir atvēries un tajā ir ieplūdis ūdens. Bet varbūt tā nav! Viņš apgalvo, ka ziemā kanāls aizsalšot un ūdens no alas nevarēšot izplūst ārā. Bet varbūt tā nebūs! Viņš apgalvo, ka ūdens alā sasalšot. Bet varbūt tā nenotiks! Viņš apgalvo, ka ūdens sasaldams izplešas. Bet varbūt viņš maldās! Un pat tad, ja visi viņa novērojumi atbilstu patiesībai, vai tiešām mūsu aisbergs ir tik trausls, ka ūdens, alā sasaldams, varētu to sašķelt? Kā gan mēs varam zināt, ka visi šie jaunā pingvīna apgalvojumi nav tikai… kārtējā teorija? Pārkarsušas iztēles auglis?! Panikas celšana!?



TāNav uz brītiņu apklusa, uzlūkoja visus pārējos ar zvērojošu skatienu un tad deva pēdējo, viņaprāt, iznīcinošo triecienu, iesaukdamies:

"Vai viņš spēj garantēt, ka visi viņa novērojumi un secinājumi ir simtprocentīgi pareizi?"

Četri direktorpingvīni piekrizdami māja ar galvu, turklāt viens no viņiem izskatījās tikpat saniknojies kā TāNav.

Alise uzmeta Fredam uzmundrinošu skatienu, kas pauda: viss norit lieliski (viņa, protams, zināja, ka tas nav tiesa), tev viss izdosies (tas nu vēl galīgi nebija skaidrs), tagad turpini savu uzstāšanos (viņa pati to nebūtu spējusi, jau tagad viņai gribējās kliegt: "TāNav, tu esi kretīns!").

Freds stāvēja kā sasalis. Alise raidīja viņam vēl vienu uzmundrinošu skatienu.

Beidzot Freds ierunājās: "Taisnību sakot, nē. To es nevaru garantēt. Neesmu simtprocentīgi pārliecināts. Tomēr, ja mūsu aisbergam ir lemts sadrupt, tas notiks ziemā, polārajā naktī. Kādas briesmīgas vētras laikā tas vienkārši sašķīdīs gabalos. Un., vai tad lielākā daļa no mums neies bojā?"

Divi pingvīni, kas stāvēja tuvāk Fredam, izskatījās pārbijušies. Pievērsdamies viņiem, Freds jautāja vēlreiz: "Vai tad tā nav?"

Redzēdama, ka vairākums Direktoru padomes locekļu joprojām netic Freda stāstītajam, Alise uzlūkoja TāNav un drūmā balsī sacīja: "Iedomājieties vecākus, kas būs zaudējuši bērnus! Iedomājieties, kā tie nāks pie mums un jautās: "Kā tas varēja notikt? Kur bijāt jūs, ko darījāt? Kāpēc neparedzējāt šādu iznākumu? Jūsu uzdevums taču bija gādāt par bara drošību!"

Un ko jūs, TāNav, viņiem atbildēsiet? "Nu, jā… ļoti atvainojos… Mēs tikām brīdināti, ka tas varētu notikt, bet neko nedarījām, jo informācija nebija simtprocentīgi droša.""

Alise apklusa, lai visi varētu aptvert viņas sacīto.

"Ko mēs teiksim šiem vecākiem, kad viņi stāvēs mūsu priekšā, neremdināmu skumju plosīti? Ka mēs cerējām gan jau viss būs labi? Ka nevēlējāmies neko darīt, iekams nebūsim saņēmuši simtprocentīgi drošu informāciju?"

Atkal iestājās klusums. Krītošās sniegpārslas ar troksni atsitās pret ledu.

Par spīti ārējai savaldībai, Alise bija tik nikna, ka būtu varējusi paķert aisberga modeli un sviest ar to trulajam TāNav pa pauri.

Ievērojis, ka sapulces vispārējais noskaņojums ir mainījies, Virspingvīns Lūiss teica: "Ja Fredam taisnība, tad mums atlikuši vairs tikai divi mēneši, kuros varam novērst draudošās briesmas. Pēc tam iestāsies ziema."

Viens no direktorpingvīniem ierosināja: "Vajadzētu nodibināt Aisberga drupšanas vērotāju komisiju, lai tā veic pamatīgu situācijas analīzi un apsver iespējamos risinājuma variantus."

Vairāki citi putni piekrītoši māja ar galvu.

"Turklāt mums jānovērš jebkāds satraukums, kas varētu ietekmēt mūsu sabiedrības ikdienu," piebilda cits. "Mūsu bērniem tagad vajag saņemt daudz zivju, lai viņi augtu un uzkrātu spēkus, tāpēc nedrīkst izcelties nekāda panika. Viss jāpatur visstingrākajā noslēpumā, līdz būsim atraduši risinājumu."

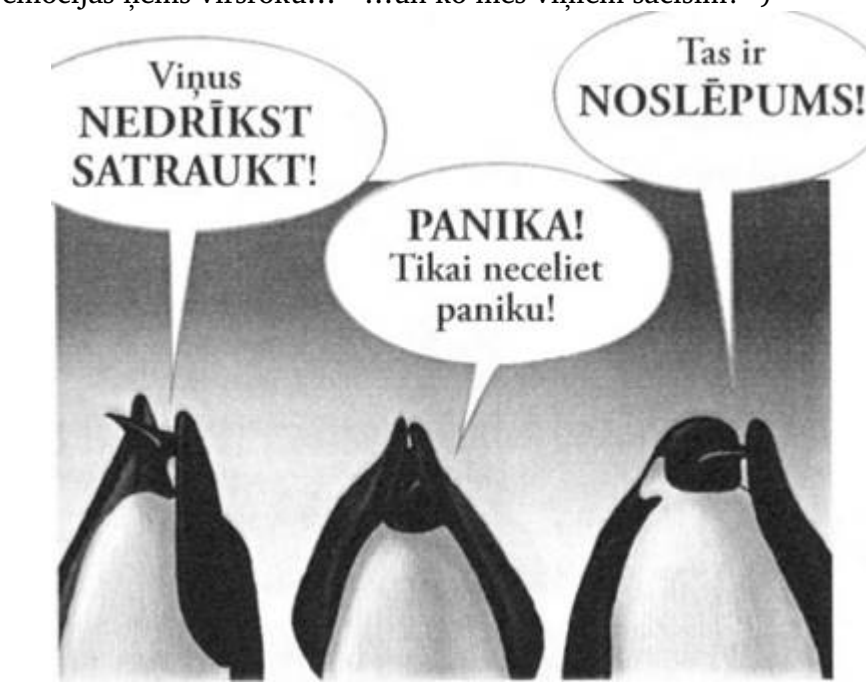
Skaļi nokremšļojusies, lai pievērstu sev uzmanību, Alise stingrā balsī paziņoja: "Parastos apstākļos, kad rodas kāda problēma, mēs vienmēr nodibinām komisiju situācijas risināšanai. Taču pašreizējais bīstamais stāvoklis nekādi, nu nekādi nav salīdzināms ar parastajiem apstākļiem!"

Visi pievērsās Alisei. Ikvienam prātā bija neizteikts jautājums: ko nozīmē šāda jautājuma ievirze, un ko viņa grib ar to panākt?

Alise turpināja: "Mums nekavējoties jāsasauc bara kopsapulce, lai pārliecinātu visus pingvīnus, ka radušās nopietnas briesmas. Jānodrošinās ar draugu un ģimenes locekļu atbalstu. Tikai šādi mēs nonāksim pie risinājuma, kas būs pieņemams mūsu sabiedrības lielākajai daļai."

Citkārt pingvīni ir visai nosvērti un prātīgi putni, it īpaši, ja viņi ir direktori un piedalās Direktoru padomes sapulcē, bet tagad daži no viņiem satraucās gandrīz vai līdz neprātam. Cits caur citu viņi klaigāja:

"Kopsapulci!…" "…kas tad sāksies?" "…nekad agrāk…" "… emocijas ņems virsroku…" "…un ko mēs viņiem sacīsim?" )




Tas bija visai nejauks skats.

"Man ir priekšlikums," Freds piesardzīgi ieteicās.

"Vai drīkstu lūgt mirklīti jūsu uzmanības? Es runāšu • »

īsi.

Neviens neiebilda, un Freds pieņēma, ka viņam ir dota atļauja uzstāties. Vismaz neviens viņam to neliedza.

"Kas tas?" vaicāja Alise.

Cik veikli vien spēdams, Freds noripoja lejā no sapulces kalna un, atradis vajadzīgo, atgriezās. Gudro Desmitnieks atkal skaļi strīdējās un klaigāja, bet, ieraudzījuši Fredu turam rokā stikla pudeli, apklusa.

"īsti nezinu," Freds atteica. "Pirms dažām vasarām mans tēvs to atrada, vilnu uzskalotu uz mūsu

aisberga. Izskatās kā ledus, bet nav ledus…" Viņš paklaudzināja pa stiklu ar knābi. "Tas ir daudz cietāks par ledu. Un, ja uz tā uztupjas, tas sasilst, bet nekūst."

Visi lūkojās uz Fredu ieplestām acīm. Nu un tad?…

"Varbūt šo priekšmetu varētu piepildīt ar ūdeni, aiztaisīt ciet gala caurumu un novietot to uz kalna aukstā vējā. Rīt no rīta mēs varētu pārliecināties, vai ūdens sasaldams to ir saplēsis vai nav."

Freds apklusa, ļaudams, lai Gudrais Desmitnieks palēnām aptver viņa domu gaitu.

"Un, ja ledus to nesaplēsīs," turpināja Freds, "tad jau ar kopsapulces sasaukšanu tiešām nevajadzēs īpaši steigties."

Alise bija sajūsmā. Riskants eksperiments, viņa domāja, bet laikam jau šis jaunais pingvīns ir ļoti gudrs.

TāNav nojauta, ka iekļuvis slazdā, taču izeju nesaskatīja. Kas zina, varbūt eksperiments izgāzīsies — un tad visām blēņām varēs pielikt

punktu.

Virspingvīns Lūiss skatījās, ko teiks TāNav.

Beidzot viņš izlēma. "Tā arī darīsim!" Lūiss paziņoja.

Un tā viņi arī darīja.

Lūiss piepildīja pudeli ar ūdeni, aizbāza tās galu ar kādu piemērota lieluma skriemeli un atdeva Draudziņam glītam, kautrīgam, zēniska izskata pingvīnam, kam visi uzticējās.

Tad vini izklīda.

Lai gan Freds allaž bija gatavs pamest pingvīnu baru, lai vienatnē paveiktu kaut ko neparastu un drosmīgu, tonakt viņam bija ļoti bail. Arī miegs lāgā nenāca.

Nākamajā rītā visi sastājās vienkopus, lai noraudzītos, kā Draudziņš plezno augšā kalnā. Kad viņš nokļuva kalna galā, viens no pingvīniem ievaicājās: "Nu?"

Draudziņš pacēla pudeli augšup. Tā bija iesprāgusi. Ledus, iekšpusē izplezdamies, bija to saplēsis.

"Nav nekādu šaubu!" Draudziņš paziņoja.

Veselu pusstundu pingvīni klaigāja un strīdējās. Gandrīz visi uzskatīja, ka tūliņ kaut kas jādara. Visi, izņemot divus. Viens no šiem diviem, protams, bija TāNav. Viņš sacīja: "Iespējams, ka šim atklājumam ir kāda nozīme, bet tikpat labi iespējams, ka…"

Citi viņā neklausījās.

Lūiss pārkliedza vispārējo murdoņu: "Paziņosim, ka sasaucam kopsapulci! Pagaidām gan vēl neizpaudīsim, par ko ir runa."

>l±l< jljk iļs< vf*

Visi bara pingvīni ļoti gribēja zināt, kāda iemesla pēc tiek sasaukta kopsapulce. Tomēr Alise pārliecināja valdes locekļus turēt knābi. Saspringums un interese pieauga ar katru brīdi.

Uz kopsapulci ieradās gandrīz visi pieaugušie pingvīni un, stāvēdami cits citam blakus, trokšņaini apsprieda visvisādus ikdienas dzīves notikumus.

"Fēlikss ir aptaukojies. Par daudz zivju, par maz kustību."

"Kā tad viņš tiek pie zivīm?"

"A, tas jau ir īpašs stāsts…"

Pieprasījis klusumu, Lūiss deva vārdu Alisei.

Alise pastāstīja baram par aisberga kušanas pazīmēm, par savu peldējumu kopā ar Fredu aisberga iekšienē un par alu, kas pieplūduši ar ūdeni. Freds, demonstrēdams aisberga modeli, paskaidroja, kāpēc, viņaprāt, baram draud briesmas. Draudziņš stāstīja par eksperimentu ar pudeli. Un visbeidzot Virspingvīns Lūiss galavārdā atzina, ka uzskata par nepiecie-

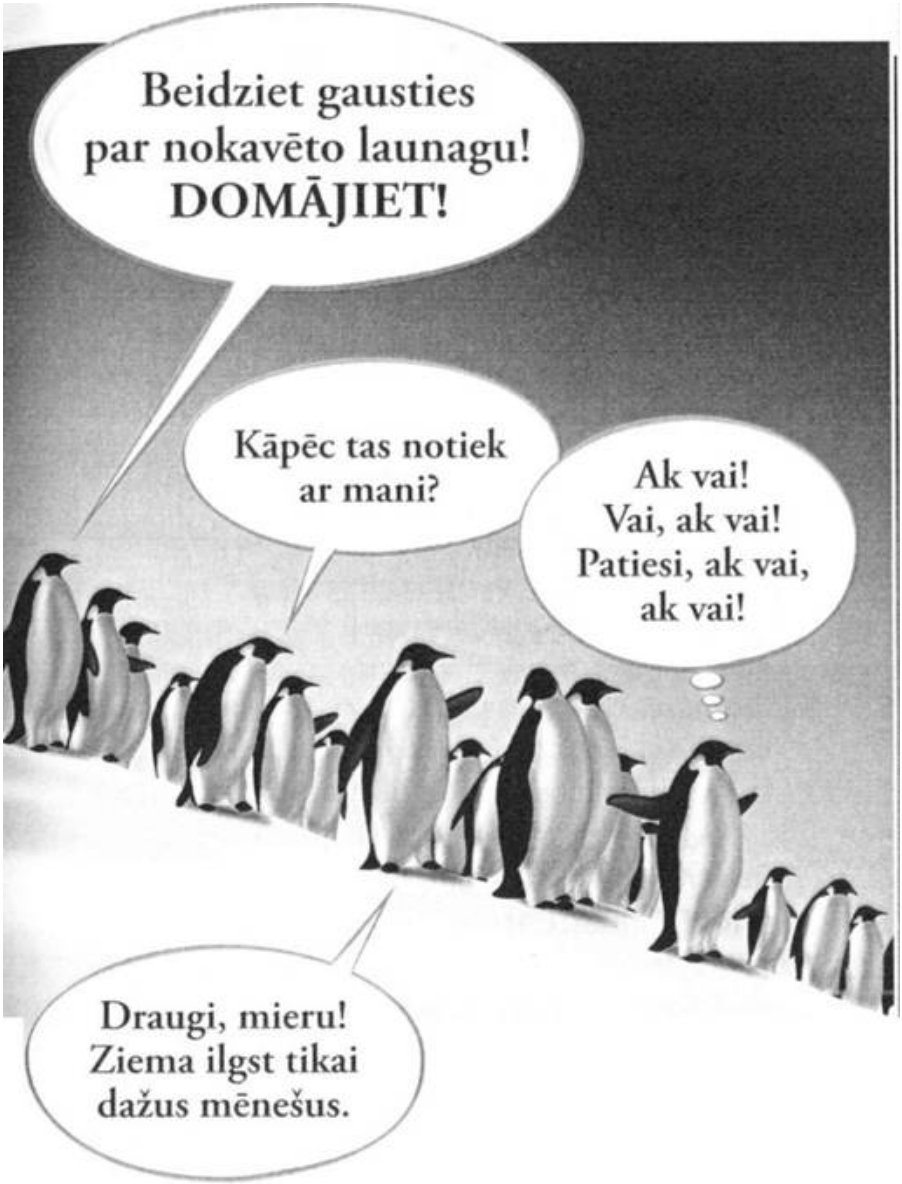
šamu kaut ko darīt, lai novērstu draudīgo stāvokli. Viņš gan vēl nezinot, kā atrast īsto risinājumu, taču ticot un cerot, ka visiem kopā tas izdošoties.

Pagāja puse dienas, kamēr visi bara pingvīni aplūkoja aisberga modeli un sasprāgušo pudeli, iztaujāja Fredu un Alisi un personiski aprunājās ar Lūisu.

Visi bija pārsteigti un satriekti, pat tie, kas parasti mēdza atmest ar pleznu: "Ak, gan jau kaut kā…" Līdz šim valdošā pašapmierinātība un paļaušanās uz labu laimi saplaka gluži kā slapjš sniegs. Nebūdami profesionāli pārmaiņu eksperti, ne Freds, ne Alise, ne Lūiss nezināja, vai ir rīkojusies pareizi. Tomēr, mazinādami pašapmierinātību un veicinādami trauksmes izjūtu, viņi bija spēruši pirmo soli īstajā virzienā, lai glābtu pingvīnu baru.

Kopsapulcei beidzoties, atsākās iebildumi un ķīviņi.

>


Beidziet gausties par nokavēto launagu! DOMĀJIET!
Kāpēc tas notiek ar mani?
Ak vai! Vai, ak vai! Patiesi, ak vai, ak vai!
Draugi, mieru! Ziema ilgst tikai dažus mēnešus.

Es nevaru to paveikt viens

Otrā rītā kāds TāNav draudziņš piešļūca klāt Lūisam (pingvīni prot piešļūkt klāt uz vēdera, lai arī cik dīvaini tas šķistu cilvēkiem) un ieteicās, ka Virspingvīna pienākums esot atrisināt kūstošā aisberga problēmu vienam pašam, tikai saviem spēkiem. "Vadoņi taču tā dara! Un jūs esat dižens vadonis. Jums nevajag, lai kāds palīdz." Tā pateicis, šis piešļūcējs (mēs teiktu pielīdējs) aizš|ūca projām. Kāds cits pingvīns ierosināja, ka problēmas risināšanu Lūiss varētu uzticēt jauno pingvīnu grupai, tie visi protot nepārspējami labi noturēties uz ledus. Lūiss viņam pacietīgi aizrādīja, ka šie jaunuļi vēl nav iekarojuši pingvīnu bara uzticību, ka viņi ir gaužām nepieredzējuši un viņiem

nav vadības iemaņu, turklāt daži no viņiem pingvīnu barā nav sevišķi ieredzēti. "Ko tad tu esi nodomājis darīt?" ierosinātājs apvaicājās.

Apdomājis, kas tagad būtu darāms, Lūiss sasauca kopā Alisi, Fredu, Draudziņu un kādu valdes locekli, vārdā Džordans. Citi pingvīni mēdza dēvēt Džordanu par Profesoru, jo viņš bija vienīgais direktorpingvīns, ko nosacīti varēja apzīmēt ar vārdu "intelektuālis".

Ja uz aisberga darbotos kādas universitātes fakultāte, Džordans neapšaubāmi būtu bijis viens no tās mācībspēkiem.

Vini satikās klusā vietiņā aisberga ziemeļrietumu pusē. Virspingvīns Lūiss sacīja: "Lai mūsu bars spētu pārvarēt pašreizējā pārmaiņu laika grūtības, ir nepieciešama vadības komanda. Es nevaru to paveikt viens. Uzskatu, ka mēs pieci varētu veidot vislabāko komandu gaidāmā uzdevuma veikšanai."

Alise tik tikko manāmi pamāja ar galvu, Draudziņš izskatījās apjucis, bet Freds jutās pārsteigts par to, ka arī viņš, gados jauns pingvīns, tiek iekļauts šajā komandā. Pirmais ierunājās Profesors:

"Kāpēc jūs uzskatāt, ka tieši mēs pieci veidosim vislabāko komandu?"

Lūiss pamāja, lēns un pacietīgs kā vienmēr. Alise nervozēja. Ja viņai būtu bijis rokaspulkstenis (protams, viņai tā nebija), viņa tagad būtu demonstratīvi tajā palūkojusies, nepacietīgi kustinādama pleznu.

"Pamatots jautājums!" Virspingvīns atbildēja. "Paraugieties uz mums visiem pieciem, Profesor! Vispirms skaidri formulējiet veicamo uzdevumu un tad definējiet tās vērtīgās īpašības, kas piemīt ikvienam no mums! Kad būsiet to izdarījis, jūs droši vien radīsiet atbildi uz savu jautājumu."

Tas nebija Lūisa parastais runasveids, šādi viņš vērsās vienīgi pie Profesora.

Džordana skatiens pievērsās apvārsnim. Domas, kas šaudījās viņa pingvīnsmadzenēs, bija aptuveni šādas.

- Lūiss. Virspingvīns. Uzkrājis gana daudz pieredzes, lai būtu gudrs. Pacietīgs. Mazliet konservatīvs. Nav viegli satraucams. Viņu ciena visi, ja neņem vērā TāNav un pusaudžus. Apķērīgs, lai gan ar sevišķi asu prātu neizceļas.
- Alise. Praktiķe. Sparīga un neatlaidīga. Prot panākt savu. Viņu neiespaido statusa atšķirības, pie visiem viņa vēršas vienādi. Viņu nevar iebiedēt pat nemeģiniet! Apķērīga, lai gan ar sevišķi asu prātu neizceļas.
- Draudziņš. Zēnisks, pievilcīgs. Viņam nepiemīt ne kripatiņa godkāres. Ir iekarojis citu pingvīnu uzticību, visiem patīk (daža pingvīna sievai varbūt pat pārlieku). Ar asu prātu pavisam noteikti neizceļas.

>

- Freds. Visjaunākais. Apbrīnojami zinātkārs un radošs. Garīgi

līdzsvarots. Ar glītu knābi. Tomēr, lai spriestu par viņa prāta līmeni, man vēl pārāk maz zināms.

• Es. Apveltīts ar loģiskas spriešanas spējām (īstenībā ar gluži pārsteidzošām spējām!). Izglītots. Mani fascinē dažādas grūti risināmas problēmas. Varbūt neesmu sevišķi sabiedrisks putns… bet kāda jēga būt sabiedriskam putnam?

• Tātad, ja pieņemam, ka Virspingvīns ir A, Alise ir B, Draudziņš ir C, Freds ir D un es esmu E, tad A + B + C + D + E = neapšaubāmi spēcīga komanda.

Pievērsies Lūisam, Profesors sacīja: "Jūsu apsvērumi ir ļoti loģiski.

Draudziņš izskatījās tā, it kā neko nesaprastu. Bet tā viņam gadījās bieži. Profesors viņam bija īsta mīkla, toties viņš uzticējās Lūisam. Alise mazliet nomierinājās, kārtējo reizi aptvērusi, kāpēc Virspingvīns ir kļuvis par to, kas viņš ir, proti, par Virspingvlnu.

Fredam nebija ne jausmas, kas norisinās Profesora galvā, tomēr, tāpat kā Alise un Lūiss, viņš nojauta, ka virziens ir pareizs. Turklāt viņš jutās pagodināts ar to, ka varēs darboties kopā ar tādiem godājamiem vecākiem pingvīniem.

Kopā viņi pavadīja visu dienu. Sākumā diskusija diez cik labi neveicās.

"Es labprāt uzzinātu, kāds ir mūsu aisberga platības ikgadējās samazināšanās procentuālais rādītājs," Profesors vienubrīd ieteicās. "Reiz es lasīju par kādu putnu, vārdā Vladivičs, kas atklājis metodi…"

Alise divreiz nokremšļojās diezgan skaļi un, cieši raudzīdamās Lūisā, teica: "Varbūt mums vajadzētu apspriest, ko iesāksim rītdien."

"Vladivičs noteikti bija jauks putns," Draudziņš klusi ieminējās.

Profesors pamāja ar galvu, apmierināts par to, ka viņa sacīto kāds atbalsta, pat ja tas ir tikai Draudziņš. >

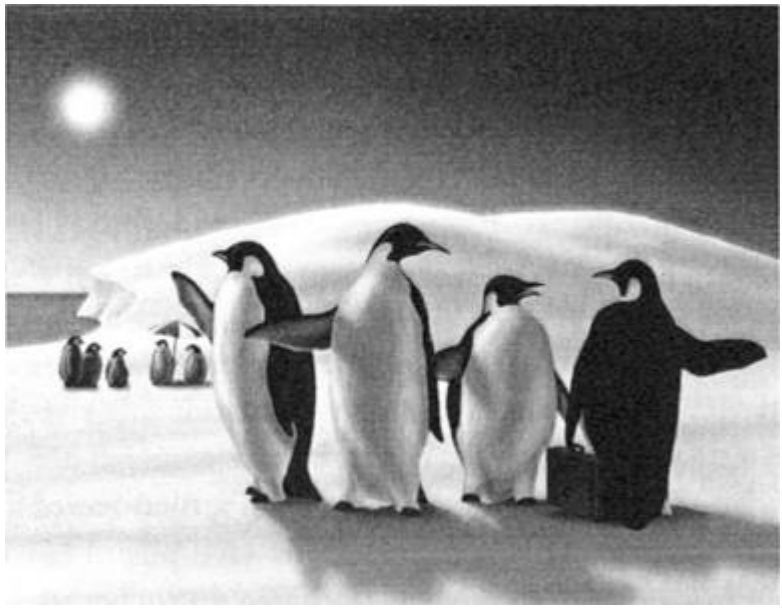
Lai ievirzītu sarunu citā gultnē, Lūiss teica: "Manuprāt, mums visiem tagad derētu uz brītiņu aizvērt acis." Pirms Profesors bija paguvis ievaicāties, kāds no tā būtu labums, Virspingvīns piebilda: "Lūdzu, nevaicājiet, kāpēc! Piecietiet veca putna iedomu! Tikai īsu brītiņu…" >

Cits pēc cita pieci pingvīni aizvēra acis.

" Tagad pavērsiet knābi uz austrumpusi," teica Lūiss, "un atveriet acis!"

Izrādījās, ka ikkatrs no viņiem Draudziņš, Profesors, Alise un Freds ir pavērsis knābi citā virzienā. Draudziņa knābis bija pat nedaudz pasliets gaisā.

Alise nopūtās, instinktīvi apjautuši, kas par lietu. "Jā, tiešām interesanti!" sacīja Profesors. Freds mazliet pamāja ar galvu. Draudziņš izskatījās apjucis.



Profesors ierunājās: "Mūsu gadījumā A + B ir pozitīvs lielums, respektīvi, divi kopā spēj vairāk nekā katrs no viņiem atsevišķi. Tomēr tikai tad, ja viņi abi spēj sastrādāties. Lūisa doto uzdevumu mēs izpildījām, darbodamies katrs par sevi. Viņš neteica, ka varam darboties kopā sazinoties vai saskaroties. Redziet, saskaņā ar Flotbotoma grupu teoriju.

Virspingvīns Lūiss viņu pārtrauca, paceldams spārnu un sacīdams: "Varbūt tagad mēs varētu ieturēt otrās brokastis, uzkost kādu kalmāru?" Apaļīgais Profesors, sadzirdējis savu rūcošo vēderu, uzreiz aizvēra knābi. "Lieliska doma!" nopriecājās Draudziņš.

Pingvīniem ļoti garšo kalmāri, šīs jūras radības, kas mēdz būt gan autobusa lielumā (atcerēsimies Zila Verna romānā "20 000 ļjē pa jūras dzelmi" attēloto briesmoni), gan sīkākas par peli. Tomēr šie sīkie kalmāri, kas pingvīniem tik ļoti garšo, ir pagalam viltīgi kustonīši. Pamanījuši uzbrucēju, tie šauj ar gaužām nejauku "tintes" strūklu un tad "tintes" mākoņa aizsegā metas projām. Divkaujā ar atsevišķu pingvīnu kalmārs spēj itin viegli gūt uzvaru. Zinādami to no daudzu gadsimtu senas pieredzes, pingvīni ir raduši problēmas risinājumu: viņi medī kalmārus, sapulcējušies bariņā.

Lūiss pirmais ielēca jūrā, un pārējie viņam sekoja. Uz zemes pingvīni ir neveikli un staigā gāzelēdamies kā Čārlijs Čaplins, taču ūdenī viņi kustas neticami veikli un graciozi. Viņi spēj ienirt trešdaļjūdzes dziļumā, uzturēties zem ūdens vismaz divdesmit minūtes un manevrēt labāk, nekā to dara 250 000 dolāru vērts Porsche. Tomēr tas viss neko nelīdz, ja kāds pingvīns grib notvert kalmāru viens pats.

Pirmajam kalmāram, kas gadījās piecu pingvīnu ceļā, izdevās paglābties. Taču nepagāja necik ilgs laiks, līdz viņi iemācījās

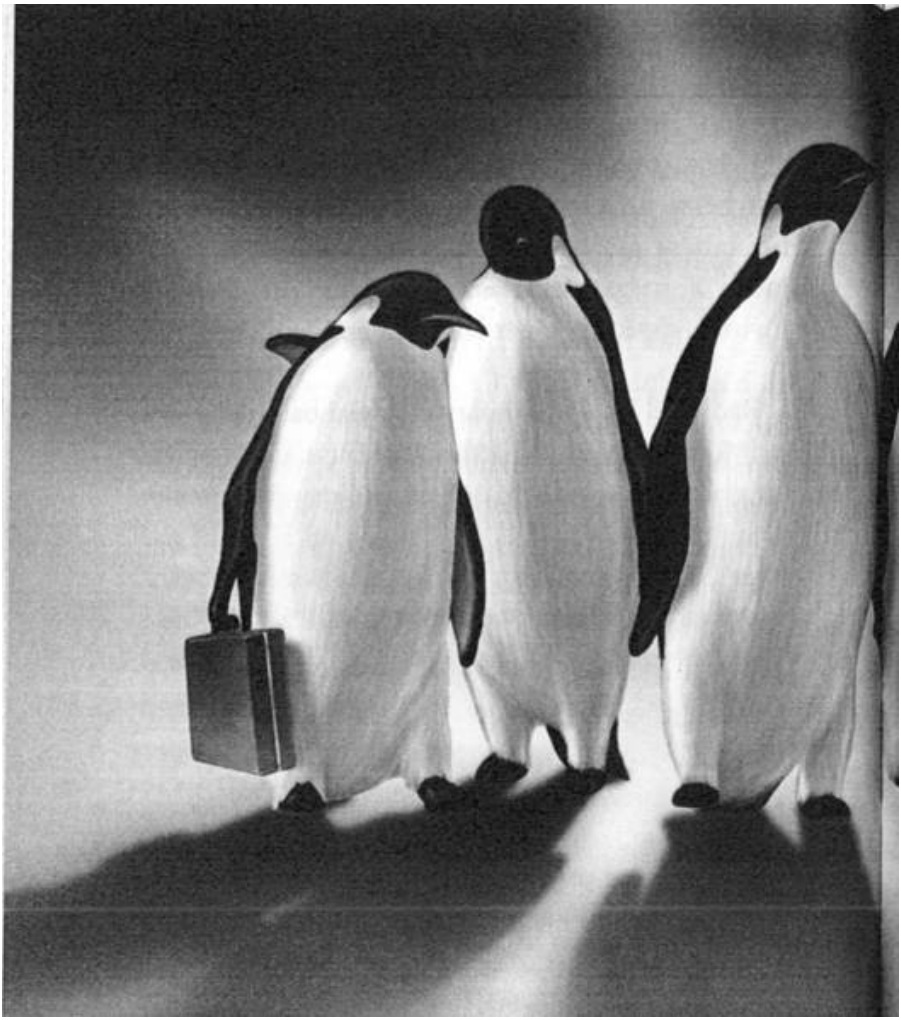
sadarboties un, kustēdamies apbrīnojami saskaņoti, aplenca gaidāmo mielastu. Drīz vien šie pieci pingvīni bija nomedījuši tik daudz kalmāru, ka pat Profesora neremdināmā ēstgriba beidzot bija apmierināta.

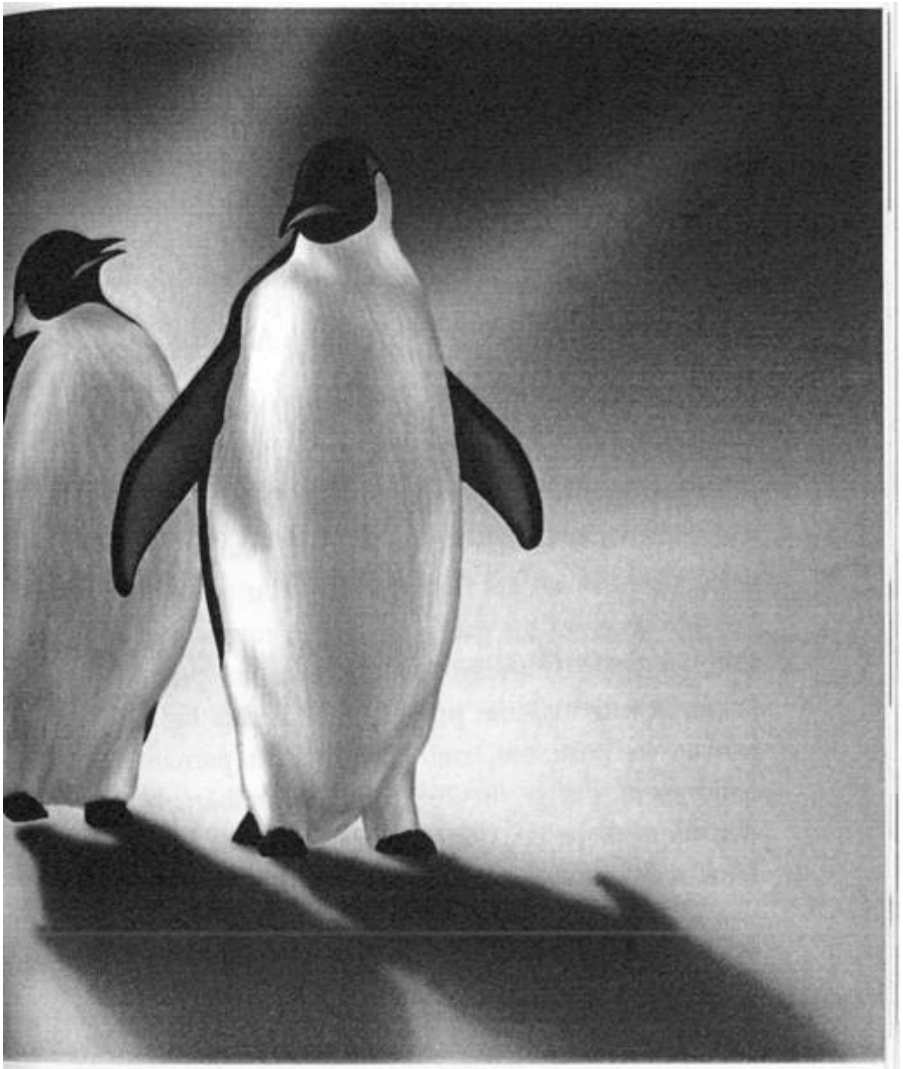
Pēc sātīgas maltītes Virspingvīns turpināja sarunu. Taču viņš nerunāja ne par kūstošo aisbergu, ne arī par to, ko viņiem visiem šajā sakarā vajadzētu iesākt. Lūiss iztaujāja pārējos pingvīnus par viņu dzīvi, ģimenes locekļiem, sapņiem un cerībām. Vairākas stundas aizritēja jaukā gaisotnē.

Tikai Profesors negrasljās nosist laiku ar tukšām pļāpām par dzīvi un ģimeni. Viņš bija nolēmis izprast dienas notikumu jēgu un VIRZĪBU, tāpēc turēja knābi ciet un ļāva darboties savām analītiķa smadzenēm. Aisbergs kūst… Freds to atklāj… Viņš apzinās, ka to būs grūti iestāstīt paēdušiem, ar dzīvi apmierinātiem pingvīniem… Vispirms viņš vēršas pie Alises… Izskaidro problēmu… Aisberga modelis… Tad pudele… Kopsapulce… Pingvīnu miegainā pašapmierinātība iztraucēta… Lūiss uzņemas aisberga glābšanas komisijas vadību. Hmm… Interesanta pieeja ar kalmāru un sarunu palīdzību saliedēt piecus indivīdus vienotā komandā…

Tas šķita diezgan dīvaini, tomēr pievilcīgi.

Nākamajā rītā Lūiss atkal sasauca viņus kopā. Virspingvīns vēlējās, kaut viņam būtu vesels mēnesis laika. Tad viņš varētu saliedēt šos piecus putnus īsti vienotā komandā. Diemžēl tik daudz laika viņam nebija. Tomēr Lūiss darīja, ko varēja, un jau pēc divām dienām šie pingvīni vairs nebija tikai bariņš indivīdu, kuru knābji rāda katrs uz savu pusi. Lūisam bija izdevies sekmīgi veikt kārtējo grūto, bet tik ļoti vajadzīgo soli, proti, izveidot komandu gaidāmo pārmainu vadīšanai.





# Kaija

Alise, būdama pagalam nepacietīga, ierosināja nekavējoties meklēt kādu problēmas risinājumu, aprunājoties ar pārējiem bara putniem. Virspingvīns Lūiss nedomāja, ka vēršanās pie visa lielā pingvīnu bara būtu labs nākamais solis, savukārt Profesors vispār nesaprata, kāda tam varētu būt jēga. Tomēr pēc konstruktīvas diskusijas tika akceptēts Alises viedoklis.

Kāds bara pingvīns varen dūšīgs un lielīgs — ierosināja izknābāt ledū dziļu caurumu, kas vestu līdz pašai alai. Tādējādi ūdens, arvien atdzisdams un izplezdamies, plūstu ārā un neradītu lieku spiedienu. Problēmas cēloni tas gan nenovērstu, tomēr, iespējams, pasargātu aisbergu no sadrupšanas gabalos. Cauruma izknābāšanas priekšlikums netika ilgi apspriests, jo Profesors izteica aritmētiski pamatotu aizrādījumu: pat ja visi 268 pingvīni knābātu ledu 24 stundas diennaktī, viņi sasniegtu alu pēc 5,2 gadiem.

Nākamais!

Kāds cits putns ierosināja sameklēt ideālo aisbergu tādu, kurš nekustu, kurā nebūtu plaisu un applūstošu alu. īsāk sakot, jāmeklē tāda mājvieta, kur bērni un bērnubērni varētu dzīvot drošībā un bez raizēm mūžīgi mūžos. Varbūt derētu nodibināt ideālā aisberga meklēšanas komisiju? Alises nebija tuvumā, tāpēc viņa, par laimi, to nedzirdēja.

Radās vēl kāda ideja: pārvietot visu baru tālāk Antarktīdas vidienē, kur ledus ir biezāks un stiprāks. Pingvīniem gan nebija ne jausmas par Antarktīdas lielumu (šis kontinents ir pusotru reizi lielāks par Amerikas Savienotajām Valstīm), tomēr kāds resns putns uzreiz iebilda: "Mēs būsim pārāk tālu no jūras! Kā tad es tikšu pie zivīm?"

Nākamais!

Kāds direktorpingvīns ierosināja pagatavot super-
llmi no zobenvalu zemādas taukiem un ar to "tā
>
kārtīgi" salīmēt visu aisbergu kopā. Runātājs atzina, ka šādi netiktu atrisināta pamatproblēma, proti, aisberga kušana, tomēr "uz kādu laiku jau tas līdzētu".

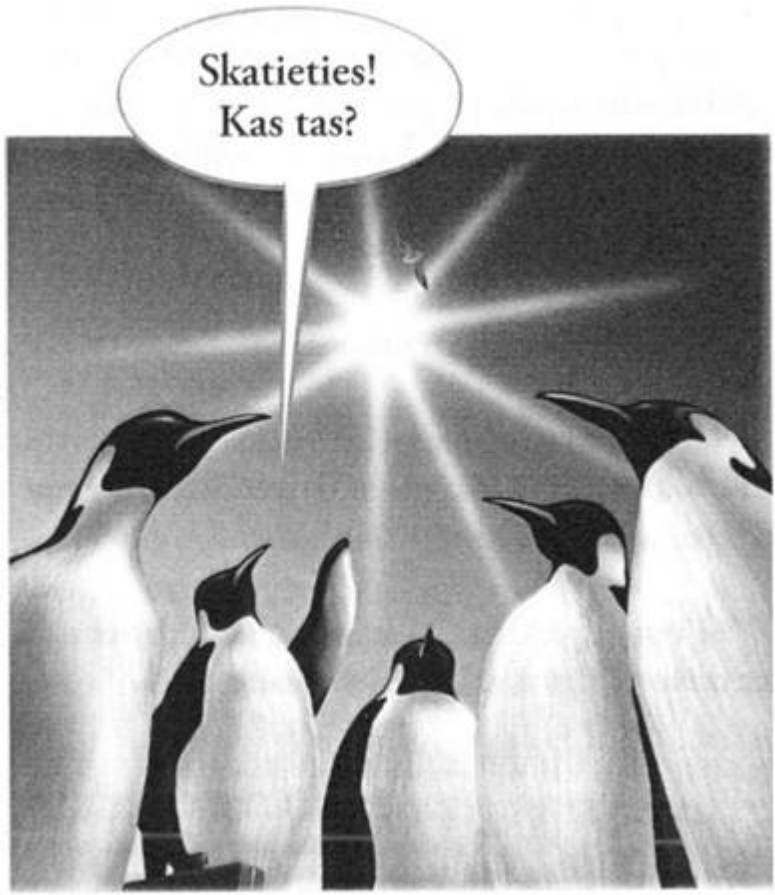
Pingvīni nudien nezināja, ko iesākt.

Tad kāds vecāks, ļoti godājams bara loceklis ieteicās, ka, iespējams, jāizmēģina kas jauns, pavisam cits. "Varbūt jums vajadzētu darīt tā, kā darīja Freds, kad tikko bija atklājis mūsu briesmīgo likstu. Atveriet acis! Paraugieties uz notiekošo no citas puses! Pētiet, izziniet!" Nojautis vajadzību pēc citādas pieejas, arī Virspingvīns piekrita. "Labi, mēģināsim tā darīt!" viņš teica.

Pieci pingvīni devās uz aisberga rietumdaļu. Viņi redzēja

brīnumskaistus sniega vaļņus. Redzēja ģimenes dzīvojam mierīgu ģimenes dzīvi. Dzirdēja sarunas par aisberga kušanu un zivīm. Klausījās, ko citi pingvīni viņiem stāsta par sadzīves likstām.

Apmēram pēc stundas Freds, kā vienmēr godbijīgs, ieteicās: "Lūdzu, palūkojieties augšup!"




Freds bija ieraudzījis kaiju. Parasti Antarktīdā kaiju nav, tāpēc viņi visi tikai skatījās un brīnījās. Mazs, balts, lidojošs pingvīns? Diez vai!

"Bezgala interesanti!" sacīja Profesors. "Man ir sava teorija par putniem, kas spēj lidot. Tātad…" Tomēr Profesors nepaguva iesākt teorijas izklāstu, jo Alise uzplikšķināja viņam pa plecu. Aizvadīto divu dienu laikā Profesors jau bija aptvēris, ka uzplikšķināšana pa plecu nozīmē: "Jūs esat bezgala gudrs, Profesor, bet tagad aizveriet knābi!"

"Kas tas ir?" jautāja Draudziņš.

"Nezinu," atteica Freds. "Zinu tikai to, ka putns nevar lidot mūžīgi. Tam noteikti ir mājvieta kaut kur uz zemes. Bet pie mums ir tik auksti…"

Visi viņam piekrita. Ja kaija mēģinātu dzīvot tur, kur dzīvo pingvīni, tā drīz vien sasaltu ragā.

"Var jau būt, ka šis putns ir apmaldījies. Tomēr tas neizskatās nobijies. Varbūt tas patlaban ir ceļā no vienas mājvietas uz otru, no vienas zemes uz otru? Ja nu tas ir…"

Un Freds izteica vārdu, kas pingvīnu valodā aptuveni nozīmē 'klejotājs'.

"Tu taču nedomā, ka…" ieteicās Alise.

"Hmm…" novilka Virspingvīns.

"Bezgala interesanti!" piebilda Profesors.

"Piedodiet, bet par ko šobrīd ir runa?" apvaicājās Draudziņš.

Vienkāršos vārdos Virspingvīns paskaidroja Draudziņam: "Mums ienāca prātā, ka varētu būt iespējams jauns, pavisam citāds dzīvesveids."

Stundām ilgi viņi runāja un runāja. "Ja nu mēs…" " Bet tādā gadījurnā…" " Kā gan…" "Nē, redzi…" "Jā, bet varētu…" "Kāpēc gan ne…" "Varbūt tomēr…"

"Nu, ko tad mēs beigu beigās darām?" Draudziņš apvaicājās.

Vispingvīns sacīja: "Manuprāt, tas viss mums ir kārtīgi jāapdomā."

Alise paziņoja, ka tūliņ kaut kas esot jādara.

Profesors teica: "Domas kvalitāte ir svarīgāka par ātrumu."

Alise turpināja savu domu: "Mums jānoskaidro, kas īsti ir ar to lidojošo putnu. Tagad un tūliņ!"

Virspingvīns piekrita Alisei. Profesors devās meklēt rakstāmpiederumus. Pēc tam viņi visi devās meklēt kaiju.

Fredam piemita kaut kas no Serloka Holmsa slavenā detektīva, kas nebija pingvīns. Tā nu pēc pusstundas viņi bija kaiju atraduši.

Alise pačukstēja Draudziņam: "Sasveicinies ar viņu!

Draudziņš sev dabiski piemītošajā siltajā un pieklājīgajā tonī sacīja: "Sveika! Iepazīstieties, tā ir Alise!" Un pēc tam, norādīdams uz citiem putniem, piebilda: "Tie ir Lūiss, Freds un Profesors. Bet mani sauc Draudziņš."

Kaija neko neteica, tikai skatījās.

"No kurienes jūs esat ieradusies?" Draudziņš apvaicājās. "Un ko šeit darāt?"

Kaija vēl arvien turējās atstatu, tomēr prom nelidoja. Beidzot tā atķērca: "Esmu izlūks. Es lidoju savai ciltij pa priekšu, izlūkodama, kur mēs varētu apmesties."

Tad Profesors sāka uzdot kaijai jautājumus pareizus un mērķtiecīgus. Ja Profesora domai gadījās aizklīst neceļos, draudzīga uzplikšķināšana pa plecu allaž lika viņam atgriezties īstenībā (jūs jau zināt, kurš viņu uzmanīja).

Atbildēdama uz jautājumiem, kaija pastāstīja pingvīniem par savu ciltsmāsu, klejotāju, dzīvi. Viņa pastāstīja, ko kaijas ēd (taisnību sakot, tas pingvīniem nešķita saistoši). Un pastāstīja arī to, kāda ir izlūka dzīve un pienākumi. Kad pēc ilgstošas un skaļas stāstīšanas kaijas

ģīmis jau metās zilgans un balss aizsmaka, viņa beidzot atvadījās un aizlidoja.

Profesors un Draudziņš šaubījās: vai tas, kas ir labs un piemērots kaijām, der arī pingvīniem? "Mēs esam citādi." "Viņas lido!" "Mēs ēdam tikai garšīgas zivis." "Viņas ēd… kas pagadās."

"Skaidrs, ka mēs esam gluži citādi!" Alise piekrita, apliecinādama sev neraksturīgas diplomātes spējas. "Tas nozīmē, ka mēs nevaram atdarināt kaiju bara uzvedību. Tomēr doma ir rosinoša…

Es gandrīz spēju iztēloties, kā mēs varētu dzīvot… Mēs iemācītos klaiņot. Nevienā vietā nepaliktu pārāk ilgi. Mēs necenstos salīmēt drūpošus aisbergus. Mēs vienkārši samierinātos ar faktu, ka tas, kas mūs līdz šim balstījis, nav mūžīgs."

Profesors uzdeva desmitiem jautājumu. Virspingvīns Lūiss neko daudz nesacīja, tikai domāja par šo sarunu un no tās izrietošajiem secinājumiem.

"Tiešām brīnos, kāpēc neviens mūsu bara pingvīns neiedomājās par šādu iespēju, tiklīdz bijām atklājuši, ka mūsu aisbergs kūst," Alise teica.

"Gan jau kāds iedomājās," atbildēja Profesors. "Doma taču ir tik… loģiska."

Profesors pagrieza galvu pa labi un ieraudzīja:

"Hm… varbūt labāk ne," viņš sevi noteica.

"Tik ilgus gadus esam piekopuši vienu dzīvesveidu. Vai kāds brīnums, ka tagad mums ir grūti iztēloties kaut ko pilnīgi citu?" secināja Virspingvīns.

Piepeši Profesors iedomājās, ka līdz šim vēl neviens nav izvirzījis pamatotu teoriju par to, kāpēc viņu bara mājvieta kūst. Profesors vienkārši bija pieņēmis, ka aisberga kušana un plaisāšana ir risinājusies lēni un ilgstoši. Bet ja nu tā nav?

Ja nu šī problēma radusies pavisam nesen kādu īpašu apstākļu iespaidā? Kas tie varētu būt par apstākļiem? Varbūt vajadzētu ierosināt, lai kolēģi šo problēmu analizē lēnāk un pamatīgāk? Diemžēl lēnām pārdomām vairs nebija laika.

Nenoskaidroti jautājumi Profesoru parasti ļoti nomāca, tomēr tonakt viņš, kā par brīnumu, gulēja sevišķi labi. Viņš zināja, ka komandai ir izdevies radīt jaunās nākotnes vīziju, turklāt ticamu. Profesors jau spēja iztēloties, kā viņi šo nākotni veidos. Un (sazin kāpēc) viņam bija tīkami apzināties, ka Lūiss, Alise, Freds un Draudziņš domā tāpat.

Klejotājputnu bars…
Brīvi, bez mājvietas…
Mēs varētu mācīties
no kaijām!

# Apziņošana

Nākamās dienas pusdienlaikā Virspingvīns Lūiss sasauca bara kopsapulci. Kā jau šādos apstākļos varēja gaidīt, ieradās gandrīz visi, atstādami bez pusdienām leopardroņus (tie kļuva arvien piktāki).

Profesors enerģijas uzplūdos visu rītu aizvadīja, gatavodams PoiverPoint prezentāciju 97 kadru slaidšovu, kas Lūisam varētu noderēt, uzstājoties kopsapulcē un prezentējot jaunās nākotnes vīziju. Virspingvīns pārlūkoja sagatavoto materiālu (tas nudien izskatījās iespaidīgi) un lūdza, lai ar to iepazīstas Draudziņš. Glītais, lādzīgais pingvīns apzinīgi ņēmās aplūkot kadrus citu pēc cita, taču drīz ieteicās: "Atvainojiet, bet es īsti nespēju sekot domai…" Lūiss apvaicājās, kurā brīdī doma esot nojukusi. Draudziņš teica, ka tas esot noticis pie kadra nr. 2. Alise aizvēra acis un veica dziļās elpošanas vingrinājumu.

Virspingvīns vēlreiz aplūkoja Profesora sagatavoto prezentācijas materiālu. Darbs patiešām bija paveikts lieliski, tomēr Lūisam bija jādomā, vai to sapratīs viss lielais pingvīnu bars. Kā uzrunāt satrauktus, raižpilnus, neticīgus un vecās tradīcijās iesīkstējušus putnus, kam nav tikpat kā nekādas iztēles?

Lūiss nolēma izmēģināt citu paņēmienu. Tas bija riskants, un riskēt viņam nepatika, tomēr…

Bara kopsapulci Lūiss atklāja ar šādu uzrunu: "Draugi un brāļi! Pirms mēs sakopojam spēkus, lai stātos pretim jaunajam izaicinājumam un to mēs noteikti darīsim -, es gribētu jums visiem atgādināt, kas mēs esam."

Pingvīni raudzījās viņā ar neizteiksmīgu skatienu.

"Sakiet vai mēs esam pingvīni, kas cits citu ciena?

Brīdi valdīja klusums, līdz beidzot kāds atbildēja: "Nūja!" Tad arī vairāki citi atsaucās: "Jā!"

Klausītāju vidū bija arī TāNav. Viņš centās saprast, kas te īsti notiek, kāda sazvērestība pret viņu tiek gatavota. Pagaidām tas vēl nebija skaidrs, tāpēc pasākums šķita bezgala kaitinošs.

"Disciplīna mums ir pirmajā vietā, vai ne?" Lūiss turpināja. "Kā tad!" atsaucās pāris vecāku putnu.

"Un mums piemīt ārkārtīgi spēcīga atbildības izjūta, vai ne?" Pret to būtu bijis grūti iebilst. Atbildības izjūta pingvīniem piemīt kopš senseniem laikiem. "Jā, jā!" nu jau daudzi korī sauca.

"Brālība un jaunās pingvīnu paaudzes labklājība ir mūsu lielākais svētums!" Lūiss skandēja. Viņam pretī atskanēja varens pūļa "Jā!".

Virspingvīns ieturēja pauzi. "Un tagad sakiet…" viņš pēc brīža turpināja, "vai visām šīm pingvīnu morāles vērtībām ir tiešs sakars ar kādu lielu ledus gabalu?"

Daži neattapīgāki putni jau atkal gribēja atbildēt "Jā!", bet viņus pārkliedza Alise, skaļi iesaukdamās: "NĒ!" Viņai tūdaļ piebalsoja Profesors, Freds un daži jaunāki pingvīni. Pēc tam attapās arī citi un paklusām murmināja: "Nē, nē…"

"Nē!" iesaucās Lūiss, apliecinādams bara vienotību.

Daži pingvīni stāvēja kā mēmi un izbrīnīti lūkojās uz Virspingvīnu. Viņi nebija zinājuši, ka Lūiss spēj uzstāties tik iespaidīgi un emocionāli.

"Tagad es jūs visus lūdzu uzklausīt Draudziņu," Lūiss sacīja. "Viņš jums izstāstīs notikumu, kas mūs rosināja apsvērt jaunas, labākas dzīves iespēju."

Draudziņš sāka stāstīt, ko bija uzzinājis no kaijas. "Viņa ir sava bara izlūks. Viņa lido apkārt, meklēdama labu, piemērotu vietu, kur viņas bars varētu apmesties. Iedomājieties tik! Sie putni dzīvo brīvi! Maina dzīvesvietas. Dodas, kurp vien vēlas. Viss sākās ar to, ka pirms daudziem gadiem kaijas…"

Kā nu prazdams, Draudziņš izklāstīja kaiju bara vēsturi un raksturoja šo putnu dzīvesveidu. Patiesībā Draudziņš bija lielisks stāstītājs, kaut arī pats to neapzinājās.

Kad stāsts bija galā, pingvīniem radās bezgala daudz jautājumu. Dažiem bija gaužām lēna domāšana, viņi pat nepieņēma iespēju, ka putns varētu lidot. Citi gribēja visos sīkumos noskaidrot, ko īsti kaija bija teikusi. Izcēlās strīdi par brīvības jēdzienu un klejotāju dzīvesveidu. Attapīgākie pingvīni jau bija aptvēruši, kāda pārmaiņa viņiem tiek piedāvāta, lai arī par to vēl īsti nebija runāts.

Lūiss ļāva pingvīniem izklaigāties. Tad viņš nokremšļojās un lūdza klusumu. Troksnis nedaudz noplaka, un Virspingvīns noteiktā balsī paziņoja: "Šis aisbergs neesam mēs. Tas tikai pieder pie mūsu pašreizējā dzīvesveida. Mēs esam gudrāki, stiprāki un spējīgāki par kaijām. Tad kāpēc gan mēs nevarētu rīkoties tāpat, kā rīkojas kaijas, un darīt to vēl labāk? Mēs taču neesam pie šī aisberga pieķēdēti. Mēs varam to pamest! Lai tas kļūst tik sīks kā vissīkākā zivtele! Lai tas sašķīst kaut tūkstoš gabalos! Mēs atradīsim citu aisbergu daudz drošāku. Un, kad pienāks brīdis pārcelties uz vēl citu vietu, mēs to darīsim. Nekad vairs mēs nepakļausim savu ģimeni un bērnus tādām briesmām, kādas mums draud pašlaik! MĒS UZVARĒSIM!"

TāNav asinsspiediens sasniedza 220/160 robežu.

Ja sapulces beigās jūs būtu varējuši ielūkoties bara pingvīnu acīs un papētīt to izteiksmi, jūs droši vien secinātu, ka

• 30 % pingvīnu spēj iztēloties jauno dzīvesveidu, uzskata, ka tam būs daudz priekšrocību, un jūtas atviegloti, jo ir atrasts problēmas risinājums;

• 30 % vēl apdomā redzēto un dzirdēto;

• 20 % jūtas pagalam apjukuši;

• 10 % ir noskaņoti skeptiski, bet ne naidīgi;

• 10%, līdzīgi TāNav, ir cieši pārliecināti, ka tas viss ir pilnīgas blēņas.

Nospriedis, ka šobrīd jau ir panākts pietiekami daudz, Virspingvīns sapulci beidza.

Alise sagrāba aiz spārna Fredu, Profesoru un Draudziņu un pačukstēja: "Noiesim malā!" Būdami prātīgi putni, pingvīni viņai sekoja.

Alise aši izklāstīja savu jaunāko ideju: izlikt uz ledus stabiem plakātus ar uzsaukumiem. "Mums jāatgādina pingvīniem tikko dzirdētais. Mums NEMITĪGI viņiem tas jāatgādina! Sapulce nevilkās ilgi. Daži vispār nebija ieradušies. Taču mūsu vēsts ir ārkārtīgi svarīga. Mums jāveicina komunikācija ar citiem pingvīniem."

"Ja visās malās izkarināsim plakātus, vai mūsu draugiem tas neliksies kaitinoši?" Draudziņš skaļi prātoja. Un Alise viņam atbildēja: "Manuprāt, daži aizkaitināti īgņas ir nieks pret sašķēlušos aisbergu un simtiem izmisīgi brēcošu pingvīnu. Es izvēlos aizkaitinātos īgņas." Nu, ja tā to iztēlojas…

Pieci pingvīni sāka sacerēt uzsaukumu tekstus. Sākumā viņiem lāgā neveicās.

Tomēr drīz vien, jaunākajiem pingvīniem piepalīdzot (daži no viņiem bija jaunāki pat par Fredu), uzsaukumu sacerēšanas māka bija

rokā.

Ik dienu veselas nedēļas garumā pingvīni ieradās ar jauniem uzsaukumu tekstiem, un drīz viss aisbergs

bija izraibināts ar plakātiem. Kad vairs nebija vietas, kur plakātus piekarināt, Alise ierosināja nostiprināt tos zem ūdens, labākajās medību vietās. Izklausās nedaudz dīvaini, taču 1) zem ūdens pingvīni redz ļoti labi, 2) līdz šim zem ūdens vēl nebija neviena plakāta, 3) kamēr pingvīni meklē barību, viņi nevar aizvērt acis pat tad, ja jūtas aizkaitināti.

Iespaidīgā kopsapulce, Virspingvīna Lūisa emocionālā runa "Mēs neesam aisbergs", Draudziņa stāstījums par kaiju un Alises plakāti tas viss kopā pamazām rosināja vēlamās pārmaiņas pingvīnu domāšanā. Lielākā daļa putnu, kaut gan ne visi, bija gatavi pieņemt pārmaiņas un darīt to, kas no viņiem tiks prasīts.

jaunās vīzijas reklāmas kampaņa bija gandrīz vai lieliski izdevusies. Pingvīni pamazām gatavojās pieņemt gluži citādu dzīvesveidu un samierinājās ar klejotāju ikdienas perspektīvu.

Bars savā domāšanā bija spēris lielu soli uz priekšu. Jau tikai pavērojot pingvīnus vien, tas bija skaidri manāms.

Vai redzējāt jaunāko uzsaukumu? Traki jokains.
Hmm... Klejošana vai nāve uz kūstoša aisberga. Šķiet, izvēle skaidra.
Kurš tieši?

Es varētu kļūt par izlūku.
Manuprāt, ir vērts pamēģināt.
Kāds no tā labums? Vai dabūsi vairāk zivju?
Man tomēr patīk ideja par superlīmi.

# Labais un sliktais

Trīsdesmit līdz četrdesmit pingvīni, sadalījušies grupās, sāka apspriest izlūku izvēli, jaunu aisbergu meklēšanas maršrutus un bara pārvietošanas problēmas. Virspingvīna Lūisa noskaņojumu varēja raksturot kā piesardzīgi optimistisku.

Turpmākajā nedēļā viņi piedzīvoja šo to labu un šo to sliktu.

Labais. Lai gan daži putni vēl baidījās no gaidāmajām pārmaiņām, aktīvākie sajūsmināja arvien vairāk.

Puslīdz labais. Vismaz desmit putni pieteicās par izlūkiem. Diemžēl vairums no viņiem bija pusaugu pingvīni, kam uz vecā aisberga bija kļuvis garlaicīgi ne te Nike, ne videospēļu! Viņus vairāk interesēja piedzīvojumi nekā meklējamo aisbergu piemērotība dzīvošanai.

Ne gluži labais. TāNav kopā ar saviem drauģeļiem ložņāja visās malās, sludinādams ceļojumā gaidāmās nelaimes vētras un bīstamas straumes. Vairākums viņus nenēma vērā, tomēr ne visiem tas izdevās.

Mistiskais. Dažiem jaunajiem pingvīniem sāka rādīties nelāgi sapņi. Alisei izdevās noskaidrot, ka pie tā vainojama bērnudārza audzinātāja. Viņa bija ņēmusies stāstīt šausmu stāstus par briesmīgiem zobenvaļiem, kas to vien gaida, lai uzbruktu maziem pingvīniņiem un tos saplosītu. Sapņi pagalam nelāgi ietekmēja jauno pingvīnu vecākus un arī tos, kas bija gribējuši kļūt par izlūkiem. Kāpēc gan lādzīgā pedagoģe šādi rīkojās?

Nekādas mistikas, bet labuma arī nekāda. Daži valdes jeb Direktoru padomes locekļi bija nolēmuši, ka izlūkiem vajadzīgs priekšnieks, un nu ķīvējās un knābās, sacenzdamies par Izlūkvienības direktora posteni.

Un visbeidzot…

Gaužām nelāgais. Vasarā un rudenī pingvīniem ir daudz jāēd, lai uzkrātu taukus ziemai. Kāds aizrādīja, ka, aktīvi pētīdami plašo teritoriju ap aisbergu, izlūki nevarēs pietiekami bieži medīt. Tā bija ļoti sarežģīta problēma, jo saskaņā ar senu bara tradīciju pingvīni gādā barību TIKAI sev un saviem bērniem. Nevienam citam. Nekad neviens pieaudzis pingvīns nebija gādājis par citu pieaugušu pingvīnu. Tā vienkārši nebija pieņemts.

Sākumā labais ievērojami pārspēja slikto. Tomēr pamazām TāNav intrigas, iebiedētie jaunuļi, iebiedēto jaunuļu vecāku nervozitāte, direktorpingvīnu ķīviņi un izlūku barošanās jautājums radīja nomācošu gaisotni.

To manīdami, TāNav drauģeļi līksmi berzēja spārniņus. Vēl tikai mazliet graujošās darbības, un tad…

Viena no centīgākajām pārmaiņu plānotājām bija kāda aktīva

pingvīnsieva, vārdā Amanda. Viņa patiešām ticēja iecerētā jaunā dzīvesveida priekšrocībām. Četrpadsmit stundu dienā Amanda pūlējās vaiga sviedros, lai sapnis kļūtu par realitāti. Bet kādudien viņas vīrs, TāNav pareģojumu iebiedēts, pieprasīja, lai sieva šo darbošanos pārtrauc. Izcēlās nomācoši ģimenes strīdi. Viņu mazais pingvīnbērniņš naktīs sāka murgot, turklāt tik baisi, ka Amanda augām naktīm neaizvēra ne acu, mazo aijādama un mierinādama. Galu galā aktīvās pingvīnsievas sākotnējo entuziasmu pārmāca bailes un neticība. Arvien retāk viņa ieradās uz plānotāju sapulcēm.

Diemžēl Amanda nebija vienīgā.

Tonedēļ ceturtdien uz plānotāju sapulci neieradās arī vairāki citi putni. Piektdien neieradušos skaits sasniedza astoņus, bet sestdien jau deviņus.

Plānotāju sapulču priekšsēdis centās apturēt dalībnieku aizplūšanu, vēlreiz skaidri formulēdams faktus. Aisbergs kūst. Nepieciešamas pārmaiņas. Mums ir teicama nākotnes vīzija. Laiks to realizēt! Loģiskais izklāsts bija nevainojams. Diemžēl tas nekādi nemazināja plānotāju aizplūšanu.

Alise manīja, ka daudzus pingvīnus, kādreizējos jūsmīgos pārmaiņu atbalstītājus, nomāc arvien pieaugošās grūtības. "Kaut kas ir jādara, un ātri!" viņa teica Lūisam. Virspingvīns domāja tāpat.

Nekavējoties apsprieduši situāciju, Draudziņš, Freds, Profesors, Lūiss un Alise izšķīrās par nepieciešamo rīcību un norunāja, kāda loma katram jātēlo. Tik drīz panākta vienošanās apliecināja, ka līdz panikai vairs nav tālu.

TāNav nerimās.

"Dievi ir saniknoti!" viņš vēstīja saviem uzticīgajiem klausītājiem. "Tie uzsūtīs mums milzu zobenvali, kas aprīs visas zivis! Tā baismīgie žokļi samals mūsu ledus gabalu kopā ar mums un mūsu bērniem! Viļņi, ko tas sacels, būs augstāki par visaugstāko aisbergu! Ir jādara gals šīm klejotājdzīves vīzijām!"

Pavedis TāNav sāņus, Lūiss mēģināja viņam iestāstīt, ka nākotnē laikapstākļu pareģošana kļūs vēl nozīmīgāka nekā līdz šim (un tas bija tiesa). Turklāt šajā darbā būs nepieciešama zinātniska pieeja.

TāNav neuzticīgi klausījās.

"Un tāpēc," sacīja Lūiss, "es esmu aicinājis mums palīgā Profesoru."

Nikni pagriezies, TāNav sev pie sāniem ieraudzīja Profesoru.

"Vai esat iepazinies ar Himliša rakstu par aisbergu disfunkciju?" Profesors jautāja. "Tas kļuva aktuāls kaut kad sešdesmito gadu beigās…" TāNav bēga. Profesors viņam sekoja.

Un turpmāk, lai kur parādījās TāNav…

Arī tos, kas ķīvējās par Izlūkvienības direktora vietu, Lūiss ātri vien apklusināja.

Saruna bija īsa. "Pārtraukt!" Virspingvīns bargi pavēlēja.

Draudziņa uzdevums bija aprunāties ar bērnudārza audzinātāju. Viņa mīļuprāt uzticēja glītajam, draudzīgajam pingvīnam savas bažas un bailes bailes, kas nepārprotami bija ietekmējušas bērniem lasāmās literatūras izvēli.

"Pēc visām šīm lielajām pārmaiņām…" audzinātāja teica, ar pūlēm valdīdama elsas, "kas zina, varbūt bērnudārzs vairs nebūs vajadzīgs… Varbūt nevienam vairs nevajadzēs tādu vecu audzinātāju, kas neko nesaprot no modernās dzīves…"

Bija skaidrs, ka gaidāmās pārmaiņas audzinātāju tiešām ļoti satraukušas, un Draudziņš no sirds juta līdzi lādzīgajai pingvīnsievai. Kad viņa bija apklususi, Draudziņš sacīja: "Nav tiesa! Nemitīgu pārmaiņu apstākļos jaunajiem putniem būs jāmācās vairāk nekā jebkad! Bērnudārza nozīme arvien pieaugs!"

Elsas mitējās, un Draudziņš pastāstīja audzinātājai par izglītības iestāžu svarīgo lomu pārmaiņu apstākļos. >

"Esmu pilnīgi pārliecināts, ka tieši jūs spēsiet iemācīt mūsu bērniem visas nepieciešamās zinības un prasmes," Draudziņš sirsnīgi un pārliecinoši sacīja. "Jūs esat lieliska audzinātāja. Ja arī mācību metodēs kaut ko vajadzēs mainīt, es zinu, ka jūs to spēsiet, jo tik ļoti mīlat savus audzēkņus, jaunos pingvīnus."

Draudziņš bija laipns. Draudziņš bija pacietīgs. Vairākas reizes rāmi un sirsnīgi viņš atkārtoja mierinājuma vārdus. Beidzot audzinātāja jutās tik priecīga un atvieglota, ka labprāt būtu Draudziņu noskūpstījusi.

Patiesi aizkustinoša aina.

Lūisa, Profesora un Draudziņa apņēmīgā darbošanās (arī Freds un Alise nestāvēja dīkā) lieliski līdzēja mazināt augošo satraukumu pingvīnu barā.

TāNav vairs necentās aizlikt viņiem pleznu priekšā, kaut arī viņam ļoti kārojās to darīt. Lai kurp viņš gāja, arvien viņam blakus bija Profesors runādams, runādams, runādams.

"Sešu mainīgo faktoru regresija liecina, ka…"

"Ja tu nemitēsies man sekot, tad es… vai zini, ko es izdarīšu?" ķērca TāNav. >

"Jā, jā… Tagad pievērsīsimies šādam problēmas aspektam! Minētā regresija…"

"Aāāāā!…"

Pēc sarunas ar Draudziņu bērnudārza audzinātāja sapulcināja audzēkņus, lai stāstītu viņiem par pingvīnu varonību pārmaiņu laikos un grūtībās, kad tie nesavtīgi cits citam palīdzējuši. Audzinātāja atcerējās vairākus šādus notikumus, un viņas stāstījums bija jūsmīgs un pacilāts.

Lādzīgā pedagoģe skaidroja, ka būs vajadzīga varonība un liela dūša, lai tiktu galā ar jaunajiem uzdevumiem. Ikkatram būšot jāpieliek plezna lielajā darbā, ikkatrs, pat vismazākais pingvīns, varēšot palīdzēt. Audzēkņi bija sajūsmā.

Tovakar iemiguši, pingvlnbērni neredzēja nevienu ļaunu sapni.

TāNav saceltās panikas dēļ pārmaiņu labā strādājošo pingvīnu skaits bija samazinājies no trīsdesmit pieciem līdz astoņpadsmit. Bet, tiklīdz šķēršļi bija novērsti, pesimisma, bezspēcības un bezizejas gaisotne izplēnēja. Pārmaiņu atbalstītāji sāka atgriezties.

Lūiss bija aprēķinājis: lai paveiktu visus nepieciešamos darbus, ir vajadzīga vismaz piecdesmit pingvīnu komanda. Pagaidām viņam šādas komandas vēl nebija, taču stāvoklis pamazām uzlabojās.

Sallijas jaunas pingvīnītes, bērnudārza audzēknes prātiņš bija pārņemts ar audzinātājas stāstiem par varonību. Čāpodama mājās no kārtējās nodarbības, viņa satika Alisi. Kā jau bērns, kam godbijība pret augstiem amatiem ir sveša, Sallija droši piegāja direktorpingvīnei klāt un teica: "Lūdzu, pasakiet man, kā lai es kļūstu par varoni!" Alise apstājās un palūkojās uz pingvīnu mazulīti. Pārņemta ar domām par aisberga kušanu, bara noskaņojumu un izlūku ēdināšanu, viņa bija tik tikko dzirdējusi jautājumu. Mazā to atkārtoja. Un Alise viņai neteica: "Teci nu mājās pie mammas!" Nē, viņa sacīja, lūk, ko: "Ja tu saviem vecākiem ieskaidrotu, ka Virspingvīnam ir vajadzīgi palīgi pingvīni,

kas gādātu zivis izlūkiem, tad tu būtu īsta varone!"

"Un tas ir viss?" Sallija bērna naivumā priecīgi apvaicājās.

Nākamajā dienā mazā pingvīnīte apspriedās ar draugiem. (Un draugu viņai bija vai cik!) Sajās pārrunās dzima doma, ka arī bērni varētu palīdzēt pieaugušajiem pārmaiņu īstenošanas procesā. Pārkāpdama iekšējās kārtības noteikumus, bērnudārza audzinātāja atcēla dažas parastās nodarbības un to vietā ieviesa jaunas. Ar viņas palīdzību bērnu ierosme ieguva skaidras aprises un nosaukumu "Mēs palīdzam varoņiem!". >

Daži vecāki uz šo rosību raudzījās ar aizdomām. Tas, ka ikvienam, pat bērniem, ir noteikta loma pārmainu procesā, līdz šim bara dzīvē nebija pieredzēts. Toties sīkie bija sajūsmā.

Nē, nepavisam.
Tagad es palīdzu baram.
Viņa teica, ka mēs visi
varam palīdzēt.

# Izlūki

Lūiss nolēma pierādīt baram, ka viņu darbībai ir un būs panākumi. Tāpēc viņš uzdeva Fredam atlasīt dažus augsti motivētus, fiziski spēcīgus izlūkus un sastādīt grafiku, pēc kura tiem jādodas jaunās mājvietas meklējumos.

"Baram jāpārliecinās, ka mūsu darbam ir rezultāti, turklāt jo drīzāk, jo labāk," Virspingvīns teica Fredam. "Tāpēc mums jādara viss iespējamais, lai izlūku misija būtu sekmīga. Galvenokārt jāgādā par viņu drošību, lai ikkatrs no viņiem atgrieztos sveiks un vesels. Ikviens bojāejas gadījums palielinās citu pingvīnu bažas un liks noticēt TāNav ļaunajiem pareģojumiem. Atceries viņiem nav katrā ziņā jāatrod jauns, ideāli piemērots aisbergs! Šobrīd mums pietiks ar dažiem puslīdz derīgiem variantiem."

Izlūki saņēma norādījumus un jau nākamajā rītā devās ceļā. Freda izvēle bija teicama. Tie visi bija spēcīgi un attapīgi putni, sajūsmināti par viņiem uzticēto uzdevumu.

Tagad visgrūtāk risināmais jautājums bija šāds: kā sagādāt pietiekami daudz svaigu zivju izlūkiem, kad tie atgriezīsies? Tūliņ pēc izkāpšanas krastā ikvienam no viņiem vajadzēs kārtīgi ieturēties ar vismaz divdesmit mārciņām barības. (Lai cik neticami tas izklausītos, tieši tik liela ir viena pingvīna porcija.)

Taču… barā valdīja ļoti sena tradīcija, saskaņā ar kuru pingvīni 1) gādāja barību sev un saviem bērniem, 2) gādāja barību TIKAI sev un

saviem bērniem. Un nevienam citam!

Kurš medīs zivis izlūkiem?

Atbilžu vakuuma apstākļos aktīvistu redzeslokā pēkšņi parādījās bērnudārza audzēkne Sallija ar savu "Mēs palīdzam varoņiem!" ideju.

Pingvīnbērni gribēja rīkot Varoņu dienas svinības. Tajās bija paredzēti pūtēju orķestra priekšnesumi, teātra izrāde, labdarības tirdziņš un loterija. Pieaugušo (ne)parastā ieejas biļete: divas svaigas zivis.

Bērnudārznieki izskaidroja svētku nozīmi vecākiem. Kā jau varat iedomāties, daži sadzīves rūpju māktie pieaugušie pingvīni pat neaptvēra, par ko ir runa. Citi noteikti nevēlējās atbalstīt tādu māžošanos. Vēl citi par izlūkiem nemaz nebija dzirdējuši. Tomēr visvairāk bija tādu vecāku, kas lepojās ar savu bērnu uzņēmību pārmaiņu laikos.

Tiesa, senā tradīcija "Mēs gādājam barību tikai sev un saviem bērniem" lika viņiem justies nedaudz dīvaini. Tāpēc mazajiem vajadzēja sevišķi nopūlēties, lai vecākiem ieskaidrotu, ka tie sagādās bērniem vislielāko kaunu, 1) ja neieradīsies uz Varoņu dienas sarīkojumu un 2) ja ieejas maksai neatnesīs pārīti svaigu zivju.

Tiklīdz dažu ģimeņu vecāki piekāpās un nosolījās ierasties ar zivīm azotē, citās ģimenēs notika tāpat. Sabiedriskajai domai ir liela nozīme kā cilvēku, tā arī pingvīnu dzīvē.

Varoņu dienas svinības notika tajā dienā, kad bija jāatgriežas izlūkiem. Svētki sākās jau agri no rīta un ievilkās līdz pat vēlam vakaram. Priekšnesumi, orķestra mūzika un loterija visiem sagādāja lielisku izklaidi. Par svētku kulmināciju kļuva brīdis, kad svētku dalībnieki sagaidīja atgriežamies izlūkus.

TāNav pareģoja, ka puse no izlūkiem nemaz neatpeldēšot līdz dzimtajam krastam. "Viņi jau sen ir apmaldījušies, nelaimīgie zobenvaļu upuri!" TāNav zūdījās. Daži pingvīni klausīdamies māja ar galvu, tāpēc TāNav neatlaidās. Viņš atkārtoja savus ļaunos pareģojumus vēl un vēl. Tā bija darbīgākā diena viņa mūžā.

Daži pingvīni, pat neklausīdamies TāNav gaudās, bija nobažījušies par izlūku drošību. Citi vēl arvien bija skeptiski noskaņoti attiecībā uz gaidāmajām pārmaiņām, un tas viss padarīja svētku nobeigumu vēl dramatiskāku.

Cits pēc cita visi izlūki atgriezās. Tiesa, daži izskatījās tā, it kā tūlīt grasītos saļimt, un viens bija nopietni ievainots. Taču Alise jau laikus bija noorganizējusi dziednieku vienību, kas nekavējoties sniedza medicīnisko palīdzību.

Mazliet atguvušies, izlūki sāka stāstīt par visiem tāljūrā pieredzētajiem brīnumiem. Kā viņi peldējuši garus gabalus no viena ledus gabala līdz nākamajam un kādus jaunus aisbergus aplūkojuši. Visi sapulcējās viņiem apkārt.

Ilgajā ceļojumā izlūki bija pagalam izbadējušies, tāpēc kāri ķērās pie maltītes citu pingvīnu sanestajām zivīm. Freda brīvprātīgie rija tā, kā spēj rīt tikai ilgstoši neēdis pingvīns, bet ar visu to bija manāms, ka jaunie izlūki ir ārkārtīgi lepni par paveikto. Kad mielasts bija galā, Sallija un viņas draugi aplika izlūkiem ap kaklu lentes ar pašdarinātām medaļām. Tās bija mirdzošas ledus medaļas ar vienkāršu uzrakstu VARONIS.

Pūlis uzgavilēja, un izlūki līksmi smaidīja (cik nu pingvīni spēj smaidīt).

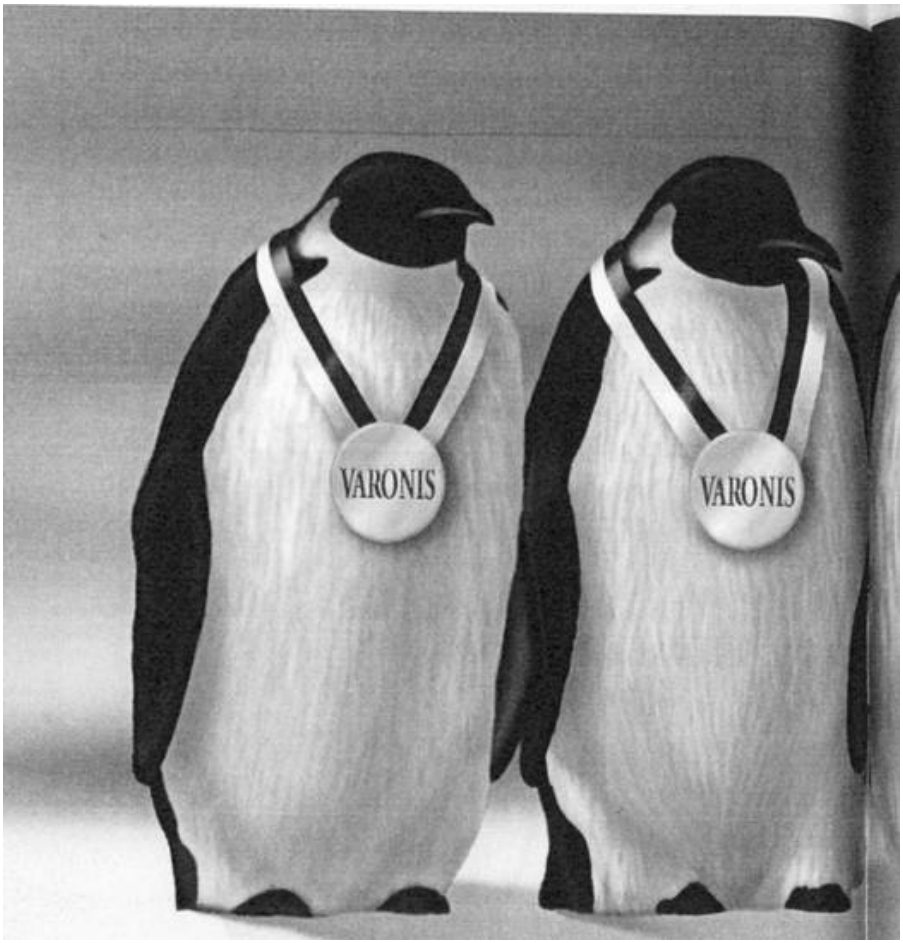
Tad Lūiss paaicināja bara priekšā Salliju pingvīnmeitiņu, kuras rosīguma dēļ vispār bija notikušas Varoņu dienas svinības. "Un šī ir mūsu visjaunākā varone!" viņš paziņoja. Tad Virspingvīns pasniedza Sallijai kausu pingvīnu barā gluži vai par leģendu kļuvušo sasprēgājušo pudeli. Visi jūsmīgi aplaudēja.

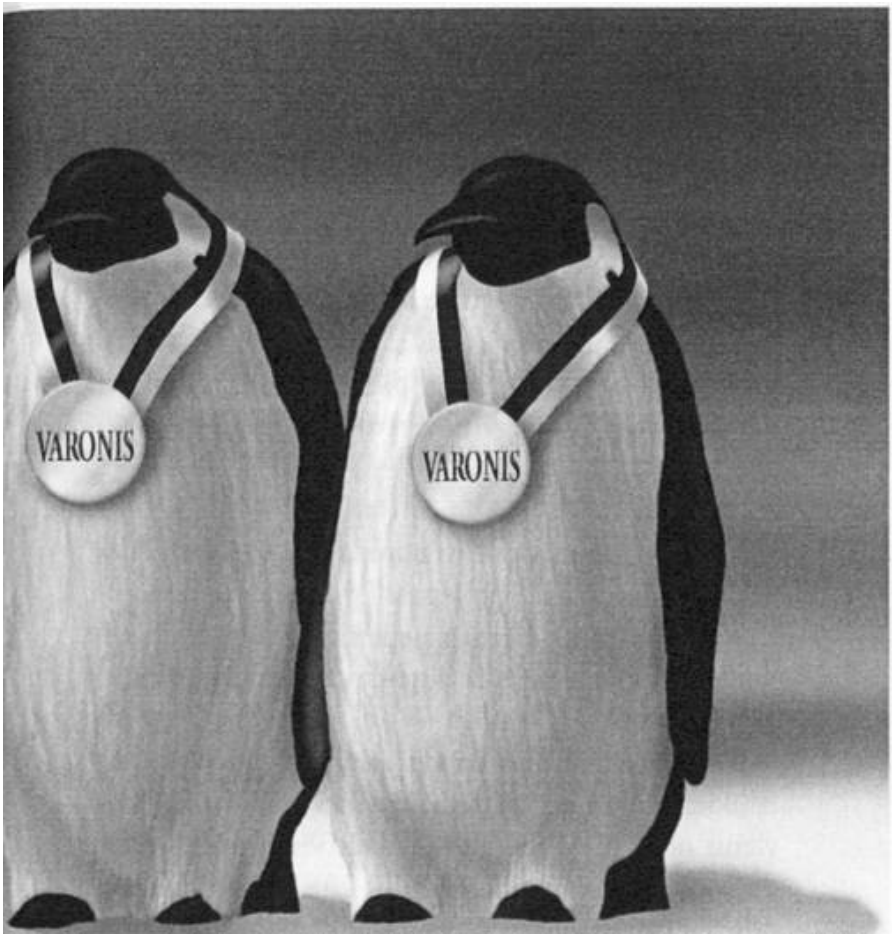
Sallijai noritēja dažas prieka asariņas, bet viņas vecāki gluži vai plīsa no lepnuma. Alise jutās tik laimīga, cik laimīga nebija jutusies jau gadiem ilgi.

Pingvīni risināja sarunas līdz vēlai naktij, kad bērni jau sen bija nolikti gulēt. Daudzi brīnījās un nespēja ticēt izlūku stāstītajam, pat ja tas tika atkārtots divas vai pat trīs reizes. Dažiem putniem, kam doma par klejotājdzīvi bija likusies apšaubāma, tagad tā šķita pievilcīga. Daži putni, kam doma par klejotājdzīvi bija likusies pievilcīga, tagad nespēja valdīt sajūsmu. Bars bija spēris vēl vienu lielu soli uz priekšu.

Freda un izlūku veikums bija palīdzējis izcīnīt īstermiņa uzvaru (šādi to nosauca kāds pingvīns, kas nudien likās ieguvis maģistra grādu biznesa vadībā). Tas bija liels panākums.

TāNav nekur nebija manāms. Viņa vietu bija ieņēmuši varonīgie izlūki.


VARONIS
VARONIS




Otrais vilnis

Nākamajā rītā Virspingvīns sasauca kopā izlukus. Arī Profesors bija lūgts ierasties.

"Ko jūs noskaidrojāt?" Lūiss jautāja jaunajiem, brašajiem putniem. "Vai atradāt aisbergus, kas ir pietiekami plaši un stipri tādi, kur ziemā mēs varētu droši dēt olas? Vai tie bija pietiekami tuvu, lai arī bērni un vecākie pingvīni varētu turp nokļūt?"

Izlūki pastāstīja, ko viņiem bija izdevies noskaidrot. Lai atšķirtu viedokļus no faktiem, Profesors deva jautājumu pēc jautājuma. Profesora metode jaunajiem varoņiem diez ko nepatika (Profesoram tas bija galīgi vienalga), bet tā garantēja labu rezultātu.

Pēc Varoņu dienas daudzi pingvīni pieteicās par izlūkiem, kaut arī gaidāmais uzdevums izvēlēties vienu noteiktu aisbergu rādījās visai grūts. Izveidojis nākamo izlūku komandu, Lūiss to sūtīja tālajā ceļā, lai tā pārbaudītu pirmo izlūku atklātās vilinošās iespējas.

Tikmēr daudzi bara skeptiķi bija kļuvuši mazāk skeptiski. Dažiem putniem gan vēl bija šādi tādi iebildumi, taču tie bija saprāta, nevis emociju diktēti. Daži citi pingvīni jau no dabas gluži vienkārši bija

pabailīgi.

īgno TāNav gandrīz neviens vairs neņēma vērā.

Alise uzmanīja, lai darba temps neatslābtu. Kad pārmaiņu vadības komanda sāka žēloties, ka diena esot par īsu, lai tiktu galā ar visiem veicamajiem uzdevumiem, Alise aizrādīja, ka vismaz puse no viņu tradicionālajām apspriedēm ir liekas. "Atceliet tās!" viņa ierosināja. Un Virspingvīns atcēla nevajadzīgās apspriedes.

Vienubrīd Lūiss ieteicās, ka darba tempu varētu mazliet samazināt, bat Alise neko tādu negribēja ne dzirdēt.

"Mēs nedrīkstam atslābināties un zaudēt dūšu. Daži pingvīni jau ir iedomājušies, ka varētu nogaidīt nākamo ziemu. Un tad ja vēl būsim dzīvi viņi sacīs, ka briesmas ir pārspīlētas un nekādas pārmaiņas nav vajadzīgas."

Alise runāja prātīgi.

Otrais izlūku vilnis atrada aisbergu, kas lielos vilcienos šķita derīgs.

- Tas bija drošs. Izlūki neatrada ne kušanas pazīmes, ne ar ūdeni

pildītas alas.

- Tas varēja būt labs patvērums. Augsts sniega valnis garantēja pingvīnu baram aizsegu no ledusaukstajām vētrām.
- Tas atradās labu zivju vietu tuvumā.
- Turklāt ceļā uz šo lielo aisbergu bija gana daudz mazāku ledus gabalu, kur jaunākie un vecākie pingvīni pārceļošanas laikā ik pa brīdim varētu atvilkt elpu.

Izlūki atgriezās lepni, satraukti un ļoti laimīgi. Visi pārējie bara pingvīni bija lepni, satraukti un ļoti laimīgi, raugoties uz izlūkiem.

Zivju medīšana izlūku maltītei jau bija kļuvusi par ikdienišķu uzdevumu, un to labprāt darīja daudzi pingvīni. Tā nudien bija satriecoša pārmaiņa!

Virspingvīns lūdza Profesoram jaunatrasto aisbergu novērtēt zinātniski. Šis uzdevums Džordanu nepavisam nesajūsmināja, jo viņš bija miesās krietni apvēlies, kūtrs putns un, taisnību sakot, gaidāmais peldējums viņu biedēja. Tomēr pēc klusas sarunas ar Lūisu (un ne tik klusas ar Alisi) Profesors paziņoja, ka esot gatavs doties ceļā kopā ar izlūkiem. Un to viņš arī darīja.

Pa tam lāgam lielākā daļa bara pingvīnu bija aizņemti ar citām, svarīgākām un arī patīkamākām nodarbēm, piemēram, ar jaunu pingvīniņu radīšanu.

12. maijā, tieši pirms Antarktīdas ziemas iestāšanās, pingvīni sāka pārcelšanos uz jauno mājvietu. Tas ari bija pēdējais brīdis!

Laiku pa laikam pārcelšanās gaitā izcēlās jukas, un reiz pat sākās īsta panika, jo divi pingvīni pazuda. Par laimi, tie drīz vien atradās, un kopumā viss noritēja tik gludi, cik nu vispār iespējams.

Pārmaiņu vadītājs Virspingvīns Lūiss izpelnījās bara cieņu un apbrīnu. Tomēr, juzdamies pelnīti lepns, viņš nekļuva augstprātīgs.

Draudziņš mierināja satrauktos, uzmundrināja pagurušos un iepriecināja skumju māktos. Šķiet, viņā iemīlējās vēl vismaz desmit pingvīnsievas, bet tas jau ir cits stāsts.

Kad radās kāda jauna ķeza, no kuras neviens neredzēja izeju, visus glāba savaldīgais un izdomas bagātais Freds.

Arī Profesors nu baudīja gluži citādu cieņu. Reizēm viņš iedomājās: cik dīvaini, ka tīkama šķiet pat tādu putnu atzinība, kam smadzeņu nav ne tik, cik melns aiz naga.

Allaž mundrajai Alisei pietika ar trim stundām miega diennaktī.

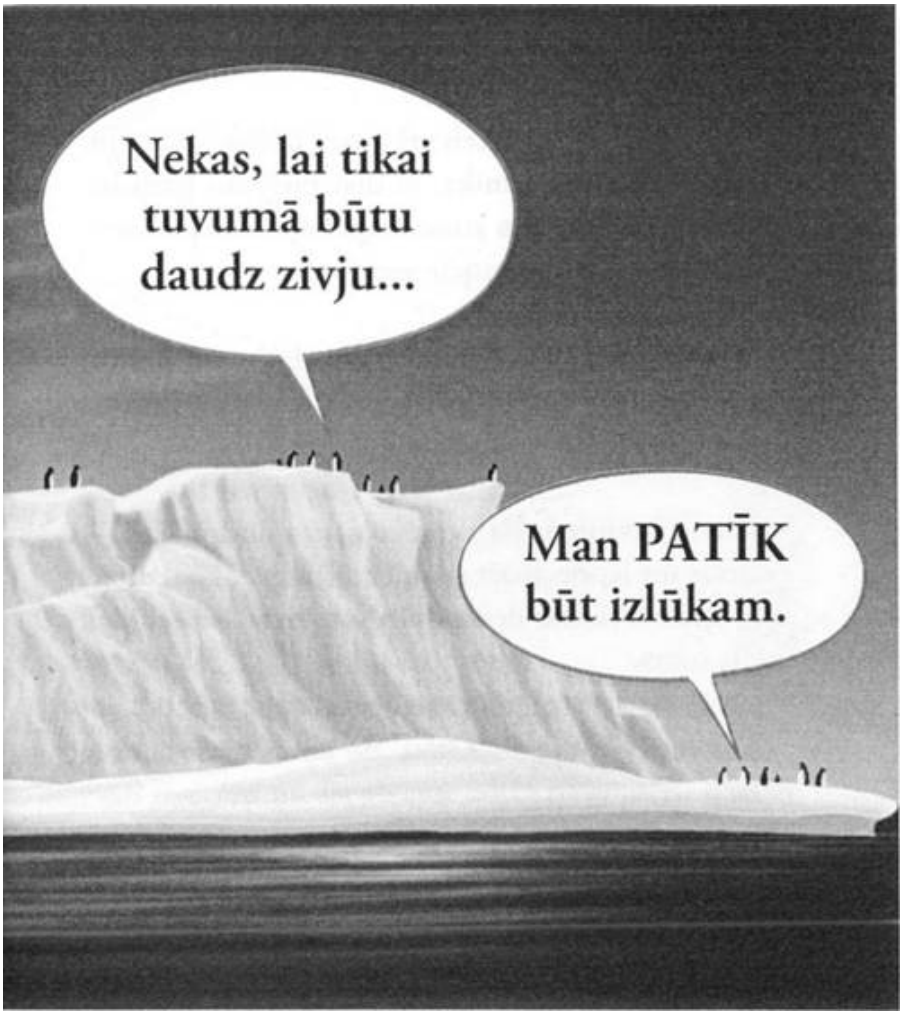
TāNav līdz pašām pārcelšanās beigām palika nelokāms un centīgi pareģoja visiem briesmīgu galu.

Pagāja ziema. Pingvīnu bars jaunajā mājvietā piedzīvoja visādas grūtības. Viss te bija citādi: visvairāk zivju bija gluži neizpētītās vietās,

bet vējš, svilpodams gar ledus valņiem, bieži pagriezās gluži negaidītā virzienā. Tomēr šīs grūtības nebija tik lielas, kā bailīgākie bija iztēlojušies.

Nākamajai ziemošanas sezonai pingvīni atrada vēl labāku aisbergu lielāku un ar bagātīgākām zivju vietām tā tuvumā. Reizēm pingvīniem uzmācās kārdinājums izbeigt pārmaiņas un palikt vienā vietā uz visiem laikiem, tomēr viņi to nedarīja. Viņi pārcēlās atkal un atkal. Tieši tas bija pēdējais, izšķirošais solis pārmaiņu procesā: neieslīgt pašapmierinātībā un neapstāties!

Kā jau varat iedomāties, katra nākamā pārcelšanās noritēja arvien raitāk un mierīgāk nekā iepriekšējā.


Nekas, lai tikai tuvumā būtu daudz zivju...
Man PATĪK būt izlūkam.

# Visnozīmīgākā parmaiņa

Tagad varētu nodomāt, ka stāsts ir galā. Tomēr tā gluži nav.

Daži pingvīni uzsāka runas, ka nu beidzot ir atrasts ideāls aisbergs, tāpēc…

Tradīcijas ir sīkstas un tik drīz nemirst. Pingvīniem, tāpat kā cilvēkiem, ir grūti pieņemt pārmaiņas.

Alise pierunāja Lūisu krietni izpurināt bara valdi. Lūisam diez ko negribējās to darīt. Viņam šķita, ka tā būs necieņa pret pingvīniem, kas gadiem ilgi, spēkus netaupīdami, pūlējušies visa bara labā. Direktoru padomes sastāva pārveidošana tā, lai neviena putna pašcieņa netiktu aizskarta, šķita neizpildāms uzdevums. Tomēr Alise neatlaidās, un, kad viņa kaut ko ir ieņēmusi galvā… nu, jūs jau zināt!

Lai kļūtu par izlūkiem, jaunajiem pingvīniem turpmāk bija jāiztur visstingrākā atlases procedūra. Izlūku zivju porcijas tika palielinātas, un viņu statuss

barā kļuva vēl izcilāks. >

Galvenā laikapstākļu pareģa vietu tagad ieņēma Profesors. Sākumā gan viņš to nevēlējās, taču beidzot, "nostādījis visu uz īstas zinātnes pamatiem", savu darbu iemīļoja.

Freds tika uzņemts valdē, un viņam tika uzticēta atbildība par Izlūkvienības darbu. Viņš kļuva par godājamu un respektētu valdes locekli.

Draudziņam citu pēc cita piedāvāja vairākus svarīgus posteņus, tomēr viņš no tiem visiem atteicās un palīdzēja atrast citus labus kandidātus. Citi bara pingvīni Draudziņa godkāres trūkumu uzskatīja par viscēlāko pazemību un iemīļoja viņu vēl jo vairāk.

Tagad pingvīni ir kļuvuši par klejotājputniem. Lielākā daļa ir pieņēmuši šādu dzīvesveidu kā pašsaprotamu. Dažiem tas ļoti patīk, citiem nepatīk un nekad arī nepatiks.

Kļuvis vecāks, Lūiss atkāpās no Virspingvīna amata un kļuva par tādu kā mīļu un godājamu vectētiņu visam baram. Jauniegūtais brīvais laiks sniedza Lūisam vairāk prieka, nekā viņš bija gaidījis. Virspingvīna vietu ieņēma Alise, kļuvusi rāmāka un savaldīgāka.

Laikam ritot, pingvīnu bars kļuva arvien lielāks un spēcīgāks. Cīnoties ar visādām likstām, pingvīni apguva daudz jaunu iemaņu, bet pamatu šai dzīves skolai bija ielicis vecā aisberga kušanas notikums.

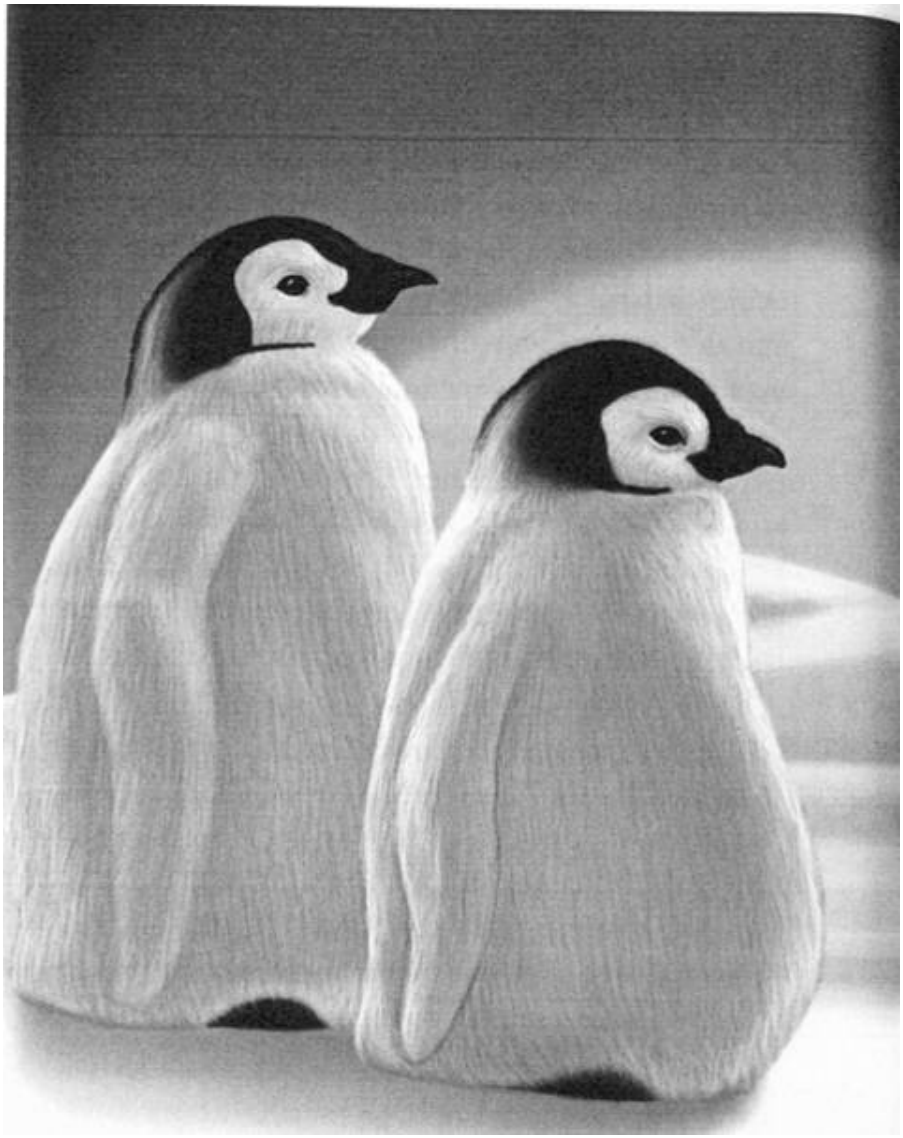
Vectēvs Lūiss kļuva par bara galveno gudrību glabātāju. Jaunie putni atkal un atkal lūdza viņu stāstīt, kā bija notikušas Lielās pārmaiņas. Sākumā Lūisam netikās to darīt. Viņš nevēlējās izklausīties pēc veca kraķa, kas lielās ar pagātnes varoņdarbiem varbūt īstiem, varbūt izdomātiem. Tomēr beidzot Lūiss saprata, cik tas ir svarīgi izskaidrot jaunuļiem (tik jautri un aizraujoši, cik vien viņš prata) īpašo

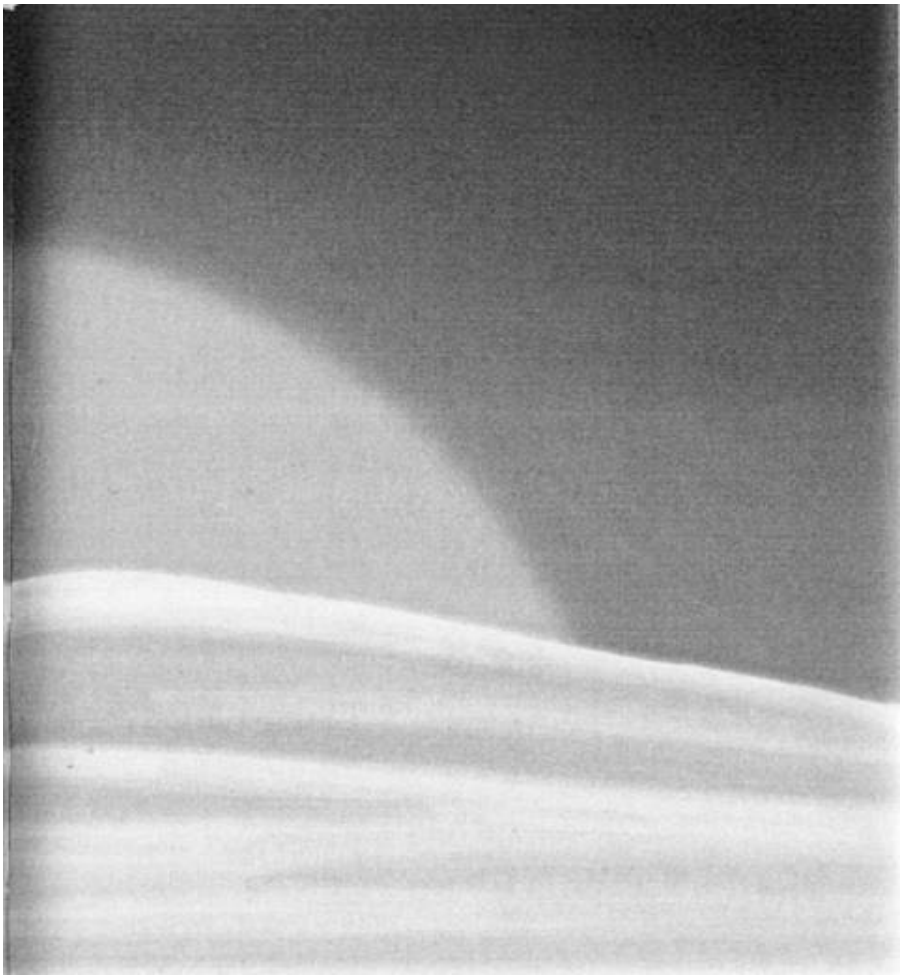
vairāku soļu programmu, kas tolaik, tālajās dienās bija ļāvusi gūt panākumus.

Lūiss pastāstīja, ka vispirms Freds bija konstatējis aisberga kušanas pazīmes. Un ka pēc tam viņi bija 1) panākuši, ka bars izjūt satraukumu par esošo stāvokli un sagatavojas grūta uzdevuma risināšanai, 2) rūpīgi izraudzījušies vairāku pingvīnu grupu pārmaiņu vadīšanai, 3) atraduši prātīgu risinājumu un uzbūruši labākas nākotnes vīziju, 4) darījuši šo vīziju zināmu pārējiem pingvīniem, lai viņi to izprastu un pieņemtu, 5) iespēju robežās novērsuši šķēršļus, 6) sagādājuši baram iespēju visai drīz pārliecināties par jaunā procesa sekmīgo norisi, 7) rīkojušies neatlaidīgi, līdz jaunais dzīvesveids bija negrozāmi iedibināts, un 8) uzmanījuši, lai nesen iedibinātās progresīvās pārmaiņas neapsīktu vecu, grūti iznīdējamu tradīciju iespaidā.

Tomēr visnozīmīgākā pārmaiņa, kā sacīja Lūiss, ir tā, ka pingvīni tagad arvien mazāk bīstas no pārmaiņām un ir gatavi apgūt īpašas iemaņas, kas vajadzīgas, lai iedzīvotos jaunajos apstākļos. Viņi prot sadarboties, peldēdami pretī arvien gaišākai un gaišākai nākotnei.

Bijušais Virspingvīns nevarēja vien nobrīnīties, cik aktīvi pingvīnu jaunatne tagad iesaistās bara dzīvē. Par to viņš jaunuļus mīlēja vēl jo vairāk.





Fabulas, bet ne grāmatas BEIGAS

# Pārmaiņas un panākumi

Ikvienas, arī visjautrākās fabulas galvenā vērtība ir pamācība. Ar šīs pingvīnfabulas palīdzību mēs centāmies pastāstīt, kā vadīt pārmaiņas, panākot maksimāli labu rezultātu ar minimālu spriedzi un jucekli.

Mēs zinām, ka dažiem cilvēkiem piemīt spēja nekavējoties, gluži instinktīvi gūt labumu no mūsu pingvīnstāsta. Viņi ātri apjēdz pingvīnu izmantotās gudrās metodes, spēj izvērtēt pašu piedzīvojumus pārmaiņu ieviešanas jomā un prot labāk saskatīt nākotnes perspektīvas. Tomēr, lai cik attapīgi šie ļaudis būtu, arī viņiem ir nepieciešamas nosvērtas pārdomas, diskusijas un vadība.

Dažādu profesiju pārstāvji gan datorprogrammu speciālisti un ministriju ierēdņi, gan interjeristi un garīdznieki, gan augstskolu studenti un pensionāri jau ir izmantojuši mūsu pingvīnstāstu, lai sekmīgi realizētu pārmaiņas, ko iecerējuši viņi paši vai viņu vadītā organizācija. Mēs piedāvājam metodi, ko ikviens var piemērot saviem apstākļiem.

Vispirms izlasiet fabulu un rūpīgi to pārdomājiet! Varbūt jums vajadzēs lasīt vairākkārt. Varbūt jūs būsiet pārsteigts par to, cik daudz gudrības iespējams ietilpināt tik īsā stāstiņā.

Uzdodiet sev jautājumus, kas ir tieši saistīti ar fabulas sižetu. Varbūt arī jūs dzīvojat uz kūstoša aisberga? Jūsu kūstošais aisbergs varētu būt, piemēram, novecojusi produkcija, izglītība, kas zaudējusi jēgu, pakalpojumi, kuru kvalitāte samazinās, neveiksmīgas mārketinga metodes vai jauna biznesa stratēģija, kuras ieviešana nav reāla. Padomājiet: kuri no apkārtējiem cilvēkiem spēlē TāNav lomu? Kuri Alises vai Freda lomu? Un kas esat jūs pats?

Lai jūsu pārdomas būtu auglīgākas, izlasiet šīs grāmatas turpmākās lappuses un iepazīstieties ar Kotera atziņām par sekmīgu pārmaiņu veikšanu. Katru no aprakstītajiem Astoņiem soļiem jūs varēsiet samērot ar mūsu gudro pingvīnu rīcību un sasniegumiem. Pēc tam soli pa solim varēsiet novērtēt pārmaiņu procesus, kas pašlaik norisinās vai ir gaidāmi jūsu organizācijā.

# Astoņu soļu programma sekmīgai pārmaiņu ieviešanai

Radiet apstākļus!

1. Izraisiet satraukumu par esošo stāvokli. Palīdziet citiem saskatīt vajadzību pēc pārmaiņām un tūlītējas rīcības.

2. Izveidojiet pārmaiņu vadības komandu.

Radiet spēcīgu komandu pārmaiņu vadībai. Izvēlieties tādus cilvēkus, kas jau ir iemantojuši pārējo uzticību, kam piemīt gan vadītāju prasmes, gan autoritāte, kā arī prasme komunicēt, analītisks prāts un misijas apziņa.

Formulējiet mērķi!

3. Izstrādājiet pārmaiņu vīziju un stratēģiju.

Noskaidrojiet, kāpēc nākotne būs pārāka par tagadni, un izlemiet, kā šo nākotnes vīziju īstenosiet.

Realizējiet ieceri!

4. Uzturiet komunikāciju ar kolektīvu, lai panāktu, ka gaidāmās pārmaiņas tiek saprastas un pieņemtas.

5. Dodiet iespēju darboties ari citiem.

Novērsiet šķēršļus. Parūpējieties, lai neviens netraucētu darboties tiem, kas grib īstenot vīziju.

6. Gūstiet kādu īstermiņa uzvaru.

>

Pēc iespējas drīzāk parādiet citiem sava darba panākumus.

7. Neatlaidieties.

Nesamaziniet tempu pēc pirmajiem panākumiem, strādājiet arvien intensīvāk. Ieviesiet pārmaiņas neatlaidīgi, posmu pa posmam, līdz vīzija ir kļuvusi par realitāti.

Nostipriniet iedibinātās pārmaiņas!

8. Radiet jaunu kultūru.

Sekmējiet jaunos uzvedības modeļus. Nodrošiniet tiem panākumus, līdz tie ir apgūti tiktāl, ka spēj

aizstāt vecos, tradicionālos modeļus.

# Domāšanas veida un attieksmes nozīme

Jauns domašanas veids palīdz mainīt uzvedību un nodrošina labākus rezultātus.

- Savāciet datus un apstrādājiet tos.
- Loģiski prezentējiet iegūto informāciju, lai mainītu cilvēku domāšanu.
- Jauns domāšanas veids, visticamāk, mainīs arī uzvedību.

Citāda attieksme spēj mainīt uzvedību krietni efektīvāk, turklāt tā garantē vēl labākus rezultātus.

- Sagādājiet cilvēkiem pārsteidzošus, emocionāli ietekmējošus un, ja iespējams, vizuāli iespaidīgus piedzīvojumus.
- Šādi piedzīvojumi maina cilvēku attieksmi pret situāciju.
- Mainīta attieksme ievērojami maina uzvedību.

Ja esat analītiķa tips, novērtējiet savu situāciju, izmantojot salīdzināšanas metodi. Atcerieties, kādi ir astoņi nepieciešamie soļi sekmīgai pārmaiņu realizācijai, un tad padomājiet, kā rīkojās pingvīni, kā līdz šim esat rīkojies jūs un kā jums vajadzētu rīkoties turpmāk.

Kad esat izlasījis grāmatu un pārdomājis tās saturu, apspriedieties ar citiem. Jūs varat noorganizēt neformālas pārrunas, piemēram, mācību programmas ietvaros, parastajās darba sapulcēs, kopā ar ģimeni vai draugiem.

Droši izmantojiet mūsu pingvīnfabulas terminus: aisbergs, Alise, varoņu medaļas utt. Tie atvieglos komunikāciju un padarīs sarežģītu tematu apspriešanu tīkamāku un vieglāk saprotamu. Mūsu pieredze liecina, ka šādas pārrunas ir ļoti noderīgas.

Domājams, ka drīz vien jūs atklāsiet arī citas metodes, kā gūt labumu no pingvīnfabulā sniegtajām pamācībām. Tiem, kam patīk uz zinātnes atziņām balstītas grāmatas par biznesa vadību, iesaku Leading Change un Heart of Change. Vairāk informācijas par tām atradīsiet 145. lappusē.

Apmeklējiet mūsu mājas lapu www.ouricebergismelting.com un uzziniet, ko citiem izdevies sasniegt, izmantojot mūsu pingvlnfabulu. Izlasiet, kā veicināt diskusijas pēc šīs grāmatas izlasīšanas un kā vingrināties pārmaiņu ieviešanā.

Bruņoti ar šo grāmatu un mūsu sniegto informāciju, jūs atklāsiet arvien jaunus un labākus veidus, kā rīkoties pārmaiņu situācijā. Jūs iegūsiet arvien spēcīgāku pārliecību par Astoņu soļu metodes piemērotību. Jūs novērtēsiet savas un sava kolektīva unikālās spējas. Jūsu darbs sekmēsies arvien labāk, jums būs, ar ko lepoties, un jūs gūsiet arvien vairāk prieka. Jūs vairs nepārdzīvosiet šķietami

nebeidzamās problēmas, ko rada apkārtējās pasaules mainīgums. Jūsu organizācija gūs arvien lielākus panākumus, turklāt pārmaiņu procesā jūs būsiet pakļauti iespējami mazākam riskam.

Visbeidzot un tas būs vislielākais sasniegums jūs darbosieties saskaņoti ar citiem, jo visi būsiet lasījuši, pārdomājuši un apsprieduši vienu un to pašu fabulu. Cerams, jūs gūsiet patiesi iespaidīgus rezultātus.

# Papildavoti gramatas

1. att. Menedžmenta mācību līdzeklis nr. 1.

2. att. Patiesi stāsti par cilvēkiem, kas realizējuši ievērojamas pārmaiņas.

Papildavoti interneta vietnes

www.ouricebergismelting.com Informācija, kas nodrošina sekmīgu pārmaiņu procesu. Vide cilvēkiem, kas lasījuši "Mūsu aisbergs kūst".

www.theheartofchange.com

Informācija par grāmatu The Heart of Change. Testi un vingrinājumi.

www.johnkotter.com

Ziņas par Dr. Koteru un citām viņa grāmatām.

Vai zināt, kāda ir pati svarīgākā mācība? Kad Direktoru padomes locekļi sāka sadarboties ar visiem pārējiem bara pingvīniem un pat ar jaunuļiem, viņi guva pārsteidzoši labu rezultātu par spīti visām grūtībām.

Savstarpēja sadarbošanās ir ārkārtīgi efektīva metode, turklāt to var izmantot ne tikai profesionālajā jomā, bet arī ārpus darba kolektīva dzīvesvietas sabiedriskajās grupās, sporta komandās, reliģiskās draudzēs un pat ģimenē. Tiklīdz sāksiet par to domāt, sapratīsiet, cik daudz "aisbergu" spējat pieveikt.

Klausoties, ko stāsta mūsu grāmatas lasītāji, mēs nevaram vien nobrīnīties, cik daudz "aisbergu" eksistē mūsdienu strauji mainīgajā pasaulē. Un, ja vien jūs zinātu, cik grūti ir tos saskatīt! Tomēr visvairāk mēs brīnāmies par to, cik radošas metodes cilvēki izmanto šo "aisbergu" pārvarēšanai, lai dotos uz priekšu un nodrošinātu labāku nākotni kā sev, tā arī lielām organizācijām un uzņēmumiem.

BEIGAS (tikai sevišķi centīgie turpina lasīt)

# Gramatas tapšanas vēsture

1996. gadā pirmo reizi tika publicēta Džona Kotera sarakstītā grāmata Leading Change ("Pārmaiņu vadība"). Tā kļuva par gada labāko grāmatu menedžmenta jautājumos un kopš tā laika aizritējušos desmit gados ir kļuvusi par pasaules mēroga bestselleru. Cik mums zināms, šīs grāmatas piedāvāto pārmaiņu realizācijas metodi organizāciju vadītāji izmanto daudz biežāk nekā jebkuru citu pārmaiņu veikšanas paņēmienu, lai kāds būtu viņu mērķis izaugsmes veicināšana kolektīvā, neefektīvu procesu likvidācija, produkcijas vai pakalpojumu kvalitātes uzlabošana.

"Pārmaiņu vadība" tika sarakstīta, pamatojoties uz plašiem pētījumiem, kuros noskaidrojās, ka Astoņu soļu rīcības modelis ir visefektīvākais paņēmiens sekmīgai pārmaiņu realizācijai. Grāmatā detalizēti aplūkots katrs no šiem soliem.

Pēc sešiem gadiem Koters sadarbībā ar Denu Koenu sarakstīja darba "Pārmaiņu vadība" turpinājumu The Heart of Change. Arī šis izdevums, kas kļuva par bestselleru un ieguva dažādas balvas, ir balstīts uz plašiem pētījumiem. Tajos apstiprinājās agrāk gūtās atziņas un izkristalizējās kāda jauna, sevišķi svarīga atziņa: cilvēki spēj pieņemt pārmaiņas, ja to vajadzību viņiem pierāda ar faktiem un situācijas analīzi, tomēr visefektīvāk pārmaiņām labvēlīgu gaisotni nodrošina emocionāli saviļņojoši piedzīvojumi. Emocijas mēdz gūt pārsvaru pār racionālo saprātu. Grāmatā T!)e Heart of Change šo atziņu ilustrē vairāk nekā divdesmit patiesi stāsti no populāru uzņēmumu un valsts pārvaldes iestāžu dzīves.

Abu savu grāmatu izdošanas starpposmā Koters nonāca pie ciešas pārliecības, ka pārmaiņu temps mūsdienu pasaulē var vienīgi palielināties. Viņš secināja arī to, ka 90 % organizāciju vai nu ignorē vajadzību pēc pārmaiņām, vai arī veic tās ar metodēm, kas nenodrošina mērķa sasniegšanu. Pārāk daudz laika un naudas tiek šķiests, lai panāktu niecīgu rezultātu, turklāt šajā procesā iesaistītie piedzīvo daudz nevajadzīgu ciešanu. Piedevām Koters secināja, ka pārmaiņu realizācijas prasme arvien vairāk ir nepieciešama ne tikai organizāciju vadītājiem, bet arī zemāko pakāpju darbiniekiem. Analizēdams visveiksmīgākos pārmaiņu realizācijas gadījumus, Koters konstatēja, ka ikvienam uzņēmuma darbiniekam ir būtiska loma pārmaiņu procesā. Tomēr lielākajā daļā uzņēmumu, kuru darbību Koters pētīja, vairākums darbinieku nezināja, kāda varētu būt viņu loma pārmaiņu procesā, viņi jutās apdraudēti vai arī dzīvoja pārliecībā, ka priekšniekiem viņu palīdzība nav vajadzīga. Šāds stāvoklis vienmēr nozīmēja daudz veltīgu pūliņu, lēnāku notikumu gaitu, vairāk kļūdainu lēmumu un vairāk neapmierinātības.

Tad ieradās Holgers Ratgēbers. Kotera slaveno grāmatu iedvesmots, viņš ierosināja radīt īsu sacerējumu, kura sižets risinātos pingvīnu barā (uz grāmatas Leading Change vāka ir attēloti pingvīni). Šī sacerējuma mērķauditorija būtu augstākā un vidējā līmeņa darbinieki. Tā sākās Kotera un Ratgēbera sadarbība.

Pingvīnu fabulas pamatu veido grāmatās "Pārmaiņu vadība" un The Heart of Change izklāstītās metodikas atziņas, kā arī citi būtiski secinājumi par efektīvu pārmaiņu realizāciju. Autoru pieeja sakņojas teorijā, kas atbalsta zinību apguvi, lasot saistošus stāstiņus un aplūkojot zīmējumus (t.i., ar vizuālu stimulāciju), un jaunākajās neiroloģijas zinātnes atziņās par to, kā darbojas cilvēka prāts. Kotera un Ratgēbera pūliņu rezultātā tapa šī grāmata, kas ne mazākā mērā neatgādina parastu mācību līdzekli. Iespējams, pirmajā mirklī tās uzdevums un pieeja šķiet primitivizēta vai pamuļķīga, tomēr patiesībā tā nepavisam nav.

Rakstot šo grāmatu, mūsu mērķis bija izmantot saistošu sižetu neticamo spēju ilgstoši ietekmēt cilvēka domu pasauli un uzvedību. Tieši tas ir vajadzīgs, lai mācītu indivīdiem un grupām pēc iespējas sekmīgāk realizēt pārmaiņas dzīvē. Viena no literāru darbu priekšrocībām atšķirībā no tradicionāli sarakstītajām mācību grāmatām ir plašs darbojošos personu loks. Mūsuprāt, pasaules pārmaiņu procesā ir jāiesaistās visplašākajiem iedzīvotāju slāņiem, turklāt visiem ir jāstrādā ar pārliecību un patiesu atdevi.

Kopš šis grāmatas nākšanas klajā mēs vairāk nekā desmit reizes esam ar to eksperimentējuši. Mēs to devām atsevišķiem indivīdiem, tā tika izmantota tradicionālajā mācību procesā, dažkārt organizāciju vadošie darbinieki to apsprieda darba grupās, dažkārt grāmata tika izdalīta pēc iespējas lielākam skaitam darbinieku kādā uzņēmumā, organizācijā vai valsts iestādes nodaļā. Šī eksperimenta mērķis bija panākt sistēmisku efektu lai "visi atomi vibrētu vienā frekvencē", bet tas praktiski nav iespējams, ja neliels skaits darbinieku vienkārši izlasa parastu menedžmenta mācību grāmatu. Līdz šim visiem mūsu eksperimentiem bijuši teicami rezultāti.

Kad vienam no grāmatas "Mūsu aisbergs kūst" pirmajiem lasītājiem mēs pavaicājām, kādi, viņaprāt, ir šī darba lielākie nopelni, viņš mums atbildēja:

Ikvienam cilvēkam, kas vairākkārt pieredzējis
apzinātus mēģinājumus realizēt pārmaiņas,
šī grāmata

- liek pasmaidīt;
- liek novērtēt fabulas sižeta loģiskās attīstības atbilstību tipiskam pārmaiņu procesam un tā grūtībām;
- liek padomāt gan par to, cik daudz veselā saprāta ir pārmaiņu realizācijas metodes pamatā un cik loģiski un iepriekšparedzami ir tās

soļi, gan arī par to, cik svarīga ir attiecību uzturēšana, pacietība un KOMUNIKĀCIJA lielu pārmaiņu laikā;

• parāda, kā tikko izveidotās projekta realizācijas grupās iespējams rosināt diskusiju, izmantojot pavisam vienkāršus līdzekļus (šāds humora pilns sacerējums var mazināt spriedzi ikvienā darba komandā, kas piedzīvo periodiskas grūtības);

• atvieglo jebkāda jaunieveduma apspriešanu jebkuras organizācijas ietvaros.

Savukārt cilvēkam, kurš nekad nav vadījis apzināti uzsāktu pārmaiņu procesu vai tajā iesaistījies,

šī grāmata

• liek pasmaidīt, jo piedāvā iespēju identificēties ar kādu no pingvīnu tipiem;

• dod tūlītēju visaptverošu priekšstatu saprotamā formā — par metodiski realizētu (un viegli apjēdzamu) pārmaiņu procesu;

• ļauj iztēloties sevi par vienu no galvenajiem varoņiem, kas aktīvi iesaistās pārmaiņu procesā;

• atšifrē šķietami noslēpumainos procesus, kas agrāk šķita esam vienīgi priekšniecības pārziņā;

• māca, ka īsti panākumi iespējami tikai tad, ja sadarbojas itin visi kolektīva locekļi, ja katram ir uzticēts kāds svarīgs uzdevums un katrs apzinās savu lomu notiekošajās pārmaiņās.

Un visiem — gan tiem, kas jau piedzīvojuši lielu pārmaiņu realizācijas procesu, gan tiem, kas to vēl nav piedzīvojuši, gan uzņēmumu un iestāžu vadošajiem darbiniekiem, gan tiem, kas nav vadošie darbinieki, šī grāmata noder, lai apgūtu jaunas prasmes un gūtu vēl labākus panākumus.

Šķiet, tas ir gluži labs mūsu nodomu rezumējums.

Brīva vieta jusu rīcības plānam